



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI ZETOR TRACTORS A. S.

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANY ZETOR TRACTORS A. S.

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Daniel Špaček

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2018

## Zadání diplomové práce

|                   |  |
|-------------------|--|
| Ústav:            | Ústav managementu                        |
| Student:          | <b>Bc. Daniel Špaček</b>                 |
| Studijní program: | Ekonomika a management                   |
| Studijní obor:    | Řízení a ekonomika podniku               |
| Vedoucí práce:    | <b>doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.</b> |
| Akademický rok:   | 2017/18                                  |

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### **Rozvoj obchodních aktivit společnosti ZETOR TRACTORS a. s.**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je zpracovat návrh plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních aktivit pro společnost ZETOR TRACTORS a. s.

#### **Základní literární prameny:**

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní obchodní operace. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 242 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit společnosti ZETOR TRACTORS, a. s. na australském trhu. Úvodní část práce se zabývá teorií, základními pojmy, metodami a nástroji využívané k plánování rozvoje obchodních aktivit. Poté je analyzována současná situace společnosti a tržního okolí. Výstupem a závěrem práce je návrhová část obsahující doporučenou variantu postupu při rozvoji obchodních aktivit na trhu v Austrálii.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Rozvoj obchodních aktivit, Austrálie, SLEPTE analýza, sekundární analýza trhu, primární analýza trhu, Porterova analýza pěti sil, analýza zdrojů vnitřního prostředí, SWOT analýza, mezinárodní obchod, marketingový výzkum, strategický management.

## **ABSTRACT**

Following thesis deals with development of business activities of company ZETOR TRACTORS, a. s. on Australian market. First part of the thesis is focused on theory, basic terms, methods and tools used for planning of development of business activities. Current situation of the company and market environment is analyzed after that. Major goal of the thesis is proposal of recommended option for development of current business activities on Australian market.

## **KEY WORDS**

Development of business activities, Australia, SLEPTE analysis, secondary market analysis, primary market analysis, Porter five forces analysis, internal environment analysis, SWOT analysis, international trade, marketing research, strategic management.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

ŠPAČEK, D. *Rozvoj obchodních aktivit společnosti ZETOR TRACTORS a. s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 105 s.  
Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

### **Prohlášení o původnosti**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

Podpis

## **Poděkování**

Tímto chci poděkovat vedoucí mé diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování práce a MUDr. Vendule Špačkové za podporu v průběhu celého studia.

|  |    |
|--|----|
| ÚVOD.....  | 11 |
| 1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....                                  | 12 |
| 1.1 Cíle práce .....   | 13 |
| 1.1.1 Hlavní cíle práce .....  | 13 |
| 1.1.2 Dílčí cíle práce .....   | 13 |
| 1.2 Použité metody a postup řešení.....                                  | 13 |
| 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....                                     | 15 |
| 2.1 Mezinárodní marketingový výzkum .....                                | 15 |
| 2.1.1 Metody mezinárodního marketingového výzkumu .....                  | 16 |
| 2.1.2 Průběh a řízení mezinárodního marketingového výzkumu .....         | 19 |
| 2.2 Růstové strategie v mezinárodním prostředí.....                      | 20 |
| 2.2.1 Strategie intenzivního růstu .....                                 | 20 |
| 2.2.2 Externí růstové strategie .....                                    | 20 |
| 2.2.3 Diverzifikační růstové strategie .....                             | 21 |
| 2.3 Formy vstupu firem na mezinárodní trhy.....                          | 21 |
| 2.3.1 Vývozní operace .....  | 21 |
| 2.3.2 Prostřednické vztahy .....   | 22 |
| 2.3.3 Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce .....            | 22 |
| 2.3.4 Obchodní zastoupení.....   | 23 |
| 2.3.5 Komisionářské vztahy.....  | 24 |
| 2.3.6 Přímý vývoz.....   | 24 |
| 2.3.7 Sdružení malých vývozců (exportní aliance).....                    | 24 |
| 2.3.8 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy .....                 | 26 |
| 2.4 Dodací a platební podmínky v mezinárodním obchodě.....               | 27 |
| 2.4.1 Dodací parita, INCOTERMS.....                                      | 27 |
| 2.4.2 Problematika výběru dodací parity .....                            | 31 |
| 2.4.3 Platební podmínky a metody financování v mezinárodním obchodě..... | 31 |
| 2.5 Analýzy strategického plánování .....                                | 33 |
| 2.5.1 SWOT analýza.....  | 33 |
| 2.6 Analýza vlivu makrookolí.....  | 34 |



|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.6.1 | PESTLE analýza .....  | 35 |
| 2.7   | Porterova analýza pěti sil .....  | 37 |
| 2.8   | Formulování cílů a strategie .....                                      | 38 |
| 2.9   | Navrhovaný postup pro analýzu možností rozvoje obchodních aktivit ..... | 39 |
| 3.    | SOUČASNÝ STAV SPOLEČNOSTI ZETOR TRACTORS .....                          | 41 |
| 3.1   | Historie společnosti .....  | 41 |
| 3.2   | Produktové portfolio .....  | 43 |
| 3.3   | Austrálie – charakteristika.....  | 43 |
| 3.3.1 | Ekonomika Austrálie .....   | 43 |
| 3.3.2 | Zemědělský sektor Austrálie .....                                       | 44 |
| 4.    | PESTLE analýza .....  | 46 |
| 4.1   | Politické faktory .....   | 46 |
| 4.2   | Ekonomické faktory .....  | 46 |
| 4.3   | Sociální faktory .....  | 48 |
| 4.4   | Technologické faktory .....   | 49 |
| 4.5   | Legislativní faktory .....  | 49 |
| 4.6   | Ekologické faktory .....  | 50 |
| 4.7   | Vyhodnocení PESTLE analýzy.....   | 51 |
| 5.    | ANALÝZA TRHU .....  | 52 |
| 5.1   | Analýza tržní situace – sekundární výzkum.....                          | 52 |
| 5.1.1 | Prodeje traktorů dle výkonových řad.....                                | 53 |
| 5.1.2 | Prodeje dle jednotlivých států.....                                     | 56 |
| 5.2   | Současná konkurence na australském trhu.....                            | 69 |
| 5.3   | Závěry sekundárního výzkumu .....                                       | 70 |
| 5.4   | Výsledky primárního výzkumu.....  | 72 |
| 5.4.1 | Povědomí o značce .....   | 72 |
| 5.4.2 | Vnímání značky z hlediska ceny a výbavy .....                           | 72 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 6.    | Porterova analýza konkurenčních sil .....  | 74  |
| 6.1   | Riziko vstupu nových konkurentů na trh .....   | 74  |
| 6.2   | Rivalita mezi stávajícími konkurenty.....  | 74  |
| 6.3   | Smluvní síla odběratelů.....   | 75  |
| 6.4   | Smluvní síla dodavatelů .....  | 75  |
| 6.5   | Hrozba substitučních výrobků.....  | 76  |
| 7.    | ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....  | 77  |
| 7.1   | Fyzické zdroje .....   | 77  |
| 7.2   | Personální zdroje .....  | 77  |
| 7.3   | Finanční zdroje.....   | 78  |
| 7.4   | Nehmotné zdroje .....  | 79  |
| 7.5   | Současný stav marketingového a komunikačního mixu v Austrálii .....                  | 80  |
| 8.    | SWOT analýza.....  | 81  |
| 9.    | DOPORUČENÝ POSTUP PŘI ROZVOJI OBCHODNÍCH AKTIVIT VČETNĚ EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ..... | 83  |
| 9.1   | Možnosti vstupu na australský trh.....   | 83  |
| 9.1.1 | Založení dceřiné společnosti.....  | 83  |
| 9.1.2 | Vstup na trh pověřením exkluzivního importéra .....                                  | 86  |
| 9.1.3 | Spolupráce na neexkluzivní bázi s regionálními obchodními sítěmi .....               | 89  |
|       | ZÁVĚR .....  | 92  |
|       | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....  | 94  |
|       | Seznam tabulek.....  | 98  |
|       | Seznam grafů .....   | 99  |
|       | Seznam obrázků.....  | 100 |
|       | PŘÍLOHY .....  | 101 |
|       | Příloha č. 1 – dotazník použitý během výzkumu.....                                   | 101 |

Příloha č. 2 – Porovnání modelu MAJOR s klíčovými konkurenty ve výkonové třídě 80-90 HP 103

Příloha č. 3 – Porovnání modelu PROXIMA PLUS 110 s klíčovými konkurenty ve výkonové třídě 100-120 HP ..... 104

Příloha č. 4 – Porovnání modelů FORTERRA 135 a FORTERRA HSX s klíčovými konkurenty ve výkonové třídě 140-200 HP ..... 105

## ÚVOD

Rok 2016 se podobně jako předchozí rok nesl pro evropské výrobce traktorů ve znamení recese, kdy evropské trhy zaznamenaly další pokles z hlediska celkových prodejů traktorů. K poklesu tak došlo již třetí rok v řadě, kdy celkové prodeje traktorů v EU poklesly oproti roku 2015 o takřka 5 %. Prodeje traktorů za rok 2016 jsou dokonce o 9 % nižší, než hodnoty z roku 2009, kdy propukala celosvětová hospodářská krize, která se nevyhnula ani výrobcům zemědělských strojů a zařízení. Klesající trend prodejů se tak logicky promítá i celkového výsledku hospodaření společnosti, což v praxi znamená klesající ziskovost.

Společnosti se sice daří držet tržní podíly na svých klíčových trzích (Německo, Francie, Maďarsko, Polsko, USA, ČR a Slovensko), nicméně vzhledem k negativnímu výhledu do budoucna je pro zdravé fungování firmy naprosto nezbytné nacházet a vyhledávat nové partnery na mimoevropských trzích, ať už na takových, kde společnost v minulosti působila, nebo na těch, kde dosud traktory značky ZETOR vyvezeny nebyly.

Nezanedbatelnou výhodou společnosti je značka ZETOR, která má na mnoha trzích stále dobrý zvuk díky své historické přítomnosti. Od založení společnosti bylo prodáno více než 1,300,000 traktorů značky ZETOR ve více než 120 zemích světa.

Růstová strategie společnosti tedy spočívá ve stanovení klíčových trhů, tzv. „focus markets“, na které se bude v následujících letech snažit proniknout a zabezpečit tak více diverzifikované portfolio prodejních trhů, které nebude tolik závislé na momentální situaci v EU a USA.

Jedním z klíčových trhů společnosti byla v minulosti zejména Austrálie, kam momentálně ZETOR neexportuje a která byla určena jako klíčový trh pro rozvoj obchodních aktivit pro roky 2018–2019. Hlavním důvodem byla velikost a vyspělost tamního trhu zemědělské techniky a rovněž povědomí o značce Zetor dané historickou přítomností na tamějším trhu.

# 1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Společnost ZETOR TRACTORS a. s. je tradiční značkou, která existuje již od roku 1946. Po celé období trvání firmy se výrobní program výrazně neměnil, společnost se specializuje na výrobu zemědělských traktorů pod značkou ZETOR, výrobu motorů a převodovek. Dle auditované výroční zprávy společnosti bylo v roce 2016 prodáno celkem 3144 traktorů (což je pokles oproti roku 2015 o celých 761 ks, tedy více než 24 %), 80 komponentů (převážně převodovek) a 44 zákaznických motorů, přičemž export činil 81 % produkce. Rok 2016 tak obdobně jako předchozí roky zaznamenal meziroční pokles prodejů způsobený zejména nižší poptávkou a celkovým objemem trhu na klíčových trzích zemí EU, který klesal již třetí rok po sobě. Evropský trh traktorů tak prochází hlubší krizí, než která panovala v době hospodářské recese na přelomu let 2009 a 2010. Trend trhů se pak logicky promítá i do výsledků společnosti ZETOR TRACTORS, a.s. Je nicméně nutné dodat, že i přes klesající objemy prodejů se společnosti zatím daří na většině trhů udržovat své tržní podíly. Jedná se zejména o pro společnost klíčové trhy ČR, Slovenska a Polska. Výhled do budoucna ovšem zůstává nejistý a to hlavně z toho důvodu, že zpříšňující se legislativní požadavky na zemědělské traktory (např. emisní normy) v Evropské unii významně zvyšují počet nakupovaných dílů (filtry pevných částic, EGR ventily aj.), kde Zetor díky relativně malému objemu produkce není schopen vyjednat nákupní ceny totožné s většími výrobci a postupně tak přichází o důležitou komparativní výhodu – nižší cenu oproti prémiové konkurenci ze západní Evropy a USA. Společnost si toto uvědomuje a snaží se proto hledat nové trhy, ať už na trzích, kde v minulosti působila anebo v úplně nových teritoriích. Význam těchto nových trhů tak průběžně roste. Zatímco ještě v roce 2015 dodávala společnost ZETOR TRACTORS, a.s. na tato teritoria pouze necelá 1,5 % své produkce, v roce 2017 tento podíl již převýšil 11 %.

Tabulka 1: Podíl prodejů Zetor Tractors, a. s. - tradiční a nové trhy

|                     | 2015 | podíl   | 2016 | podíl   | 2017 | podíl   |
|---------------------|------|---------|------|---------|------|---------|
| <b>Evropa + USA</b> | 3724 | 98,57%  | 2931 | 93,23%  | 2461 | 88,94%  |
| <b>Nové trhy</b>    | 54   | 1,43%   | 213  | 6,77%   | 306  | 11,06%  |
| <b>Celkem</b>       | 3778 | 100,00% | 3144 | 100,00% | 2767 | 100,00% |

Zdroj: Zetor Tractors, a. s.

Jako jeden z dalších cílů expanze značky ZETOR byla tedy vybrána Austrálie, a jednak z důvodů již výše zmiňovaných, jakož i splněním dalších „kvalifikačních“ kritérií, což byly:

- Historické povědomí o značce ZETOR
- Existující flotila traktorů značky a zabezpečené dodávky náhradních dílů
- Velikost trhu minimálně 10,000 nových prodaných traktorů ročně
- Požadavky na platný emisní stupeň maximálně STAGE IIIA
- Menší akceptace čínských a indických výrobců

Cílem práce je tedy celková analýza trhu v Austrálii a volba vodné formy rozvoje obchodních aktivit při požadovaném dosažení 1% tržního podílu v zemi.

## **1.1 Cíle práce**

### **1.1.1 Hlavní cíle práce**

Hlavním cílem práce bude návrh strategie rozvoje obchodních aktivit na australském trhu, zejména tedy správné nastavení distribučního prodejního modelu pro nové traktory, stanovení prodejních cílů, marketingových aktivit a cenotvorby na místním trhu s ohledem na ceny hlavních konkurentů, zmapování trhu s ohledem na prodeje traktorů dle HP v jednotlivých svazových státech a stanovení prodejních cílů ve střednědobém horizontu let 2019–2021.

### **1.1.2 Dílčí cíle práce**

- Vyhodnocení vhodnosti současné produktové řady traktorů ZETOR pro vstup na australský trh
- Návrh price-positioningu jednotlivých modelů
- Zmapování povědomí o značce a očekávaném nastavení ceny u australských zákazníků

## **1.2 Použité metody a postup řešení**

Pro účely práce budou použity následující metody a postupy:

- PESTLE analýza pro vyhodnocení okolního prostředí

- Analýza trhu a konkurence v Austrálii pomocí sekundárního výzkumu
- Primární výzkum pomocí kvalitativních interview
- Analýza oborového okolí firmy pomocí Porterovy analýzy
- Analýza zdrojů vnitřního prostředí firmy

Výsledkem výše uvedených analýz by měla SWOT analýza, ze které by měla být vyhodnocena nejlepší varianta vstupu na australský trh včetně navrhovaných a podporovaných marketingových aktivit. Dosažené výsledky by rovněž měly napovědět, jaké budou navrhované změny ve stávajícím výrobním portfoliu tak, aby se společnost ZETOR stala opět etablovanou značkou traktorů na trhu v Austrálii.

## **2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

### **2.1 Mezinárodní marketingový výzkum**

Mezinárodní marketingový výzkum patří mezi elementární nástroje mezinárodního managementu. Výzkum trhu je systematicky organizovaný sběr a vyhodnocování informací, jehož výstupem je uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky (Machková, 2015). Cílem takového výzkumu je především získání podkladů ke strategickému rozhodování a informací o konkurenčním prostředí a doporučení pro vylepšený positioning.

Mezinárodní marketingový výzkum je zpravidla cílen do čtyř oblastí: mezinárodní podnikatelské prostředí, strategie a působení konkurence, potenciál jednotlivých zahraničních trhů a účinnost marketingové strategie.

#### **Výzkum mezinárodního prostředí.**

Mezinárodní prostředí je ovlivněno řadou faktorů, mj sociálních, kulturních, politických, ale i demografických či technologických. Je proto nezbytné detailně znát veškerá rizika spojená s podnikáním v daném mezinárodním sektoru a zvážit tak vhodnou podnikatelskou strategii

#### **Výzkum konkurence.**

Cílem výzkumu konkurence je zpravidla obsáhnout postavení a strategii nejdůležitějších firem na místním i zahraničním trhu. V ideálním případě převzít pozitivní zkušenosti místních firem, odhalit jejich slabé stránky, a tak posílit konkurenceschopnost firmy, tzn. benchmarking.

#### **Potenciál cílových trhů.**

Potenciál cílových trhů patří mezi nejčastěji zkoumané oblasti. Určuje odhad velikosti prodeje a tím umožňuje stanovit marketingové cíle a odhadnout předpokládaný podíl na trhu.

#### **Účinnost marketingové strategie.**

Účinnost marketingové strategie prověřuje, zda je konkrétní přístup vhodný pro dané spektrum spotřebitelů a vyhodnocuje efektivnost vynaložených nákladů. Zpravidla zkoumá



zvyklosti a postoje spotřebitelů, vhodnost image a reklamních strategií a provádí cenové analýzy.

Odvětví výzkumu trhu se díky síti mezinárodních výzkumných agentur stalo nedílnou součástí světové ekonomiky. Mezi největší výzkumné agentury patří The Nielsen Company (USA), Kantar group (Velká Británie), GfK Group (Německo) a Ipsos SA (Francie) se světovým podílem okolo 35%. Mezi jejich zákazníky patří zejména země s výraznou konkurencí, např. USA, země západní Evropy, Japonsko a Čína.

### **2.1.1 Metody mezinárodního marketingového výzkumu**

Mezinárodní marketingový výzkum probíhá dle Machkové<sup>(1)</sup> zpravidla ve dvou fázích:

První fáze se nazývá výzkumem od stolu neboli desk research. Zaměřuje se na studium základních a snadno dostupných, tzv. sekundárních informací. Těmi jsou především interní marketingové zdroje jako vývoj prodeje, reklamace, obrat, dále externí zdroje, což znamená statistická data, informace nabízené specializovanými agenturami, odborná literatura či zdroje pocházející od obchodních a průmyslových komor.

Druhá fáze se označuje jako terénní (primární) výzkum – field research. Užívá se v případech, kdy sekundární informace z dostupných zdrojů neposkytují dostatek informací k relevantnímu rozhodování. Obvykle probíhá formou realizace v konkrétní sledované zemi a bývá velmi nákladný, zejména proto, že pracuje s informacemi, které nejsou běžně dostupné. Vzhledem k nákladnosti a náročnosti bývá tato část výzkumu často outsourcována na příslušné mezinárodní či tuzemské agentury. Ty se zaměřují na kontinuální výzkum, stejně jako na jednorázové, čili ad hoc výzkumy.

Kontinuální výzkum a jednorázové (ad hoc) výzkumy

- Kontinuální výzkum je prováděn průběžně. Funguje buď formou syndikovaného výzkumu, který zpracovává obecnější téma a o jehož náklady se tím pádem rozdělí více subjektů a sníží tak jeho cenu, nebo formou trackingové studie, která na zakázku zkoumá konkrétní téma dle požadavků zadavatele a jeho cena je vyšší. Kontinuální výzkum bývá obvykle nabízen ve třech základních druzích: panely prodejen, spotřebitelské panely a omnibusové výzkumy.

- Panely prodejen vyjadřují reprezentativní vzorek maloobchodní sítě dané země, umožňují měřit účinnost prodejních akcí, reklamních kampaní a usnadňují logistiku.
  - Spotřebitelské panely nabízí informace stran profilu spotřebitelů, jejichž vzorek musí být dostatečně velký, aby byly vyloučeny statistické chyby. Mimo informace demografického a socioekonomického charakteru nabízí i sledování vývoje poptávky, věrnosti značce, četnosti nákupů atd.
  - Omnibusové výzkumy probíhají formou osobního, telefonního nebo internetového dotazování. Výhodou je nižší cena, nevýhodou může být potenciální ovlivňování respondenta v průběhu rozhovoru a pravděpodobnost chyby ve výběru vzorku.
- Jednorázové (ad hoc) výzkumy jsou plně uzpůsobeny zadavateli. Jedná se např. o testování výrobků před uvedením na trh, testování reklamy, výzkumy spokojenosti zákazníků s výrobky již na trhu uvedenými aj.

#### **2.1.1.1 Kvantitativní metody výzkumu**

Kvantitativní metody výzkumu se zpravidla užívají na malé části populace, která má reprezentovat danou cílovou skupinu. Používanou metodou je anketní dotazování, které může být osobní, telefonické, či přes internet. Cílem tohoto výzkumu je zjištění konkrétních znaků - vlastností, zvyků či majetkových poměrů - vybrané skupiny a následná extrapolace na celou cílovou skupinu.

- Osobní rozhovory bývají vedeny na veřejných místech, v domácnostech, či na pracovištích zkušenými tazateli. Většinou umožňují řešení složitějších otázek a sledování reakcí tázaného, cenou za informace bývají vyšší náklady.
- Telefonické dotazování je častou praktikou současnosti, jejich náklady jsou nižší, ovšem stejně tak i jejich výtěžnost, neboť spousta dotazovaných není ochotna spolupracovat.
- Dotazování na internetu je v současnosti oblíbenou metodou pro její rychlost, nízké náklady a uživatelskou snadnost. Mezi nevýhody patří omezení cílové skupiny vzhledem k závislosti na užívání výpočetní techniky, která stále všude není samozřejmostí, obzvláště v některých zemích.

- Anketární šetření je jedna z posledních forem kvantitativních metod výzkumu. Jedná se o písemně zasílané dotazníky, jejichž výhodou pro respondenty je dostatek času na jejich vyplnění, nevýhodou nízká návratnost dotazníků.

#### **2.1.1.2 Kvalitativní metody výzkumu**

Kvalitativní výzkum je charakterizován sběrem velkého množství informací od vybraných představitelů cílové skupiny (Machková, 2015). Zpravidla neužívá statistiku, ale ptá se na důvody a příčiny chování spotřebitelů. V největším procentu užívá techniky hloubkového rozhovoru, skupinové rozhovory a projektivní techniky.

#### **2.1.1.3 Hloubkový pohovor**

Hloubkový pohovor (in depth interview) je obvykle veden psychologem, který nepracuje s předem danými otázkami, ale pouze s osnovou od zadavatele. Během rozhovoru je důležité navodit uvolněnou a příjemnou atmosféru, která respondenta motivuje k upřímné a podrobné diskuzi o zkoumaném objektu. Důležité jsou nejen odpovědi, ale i reakce respondenta na jednotlivé otázky. Cílem pohovoru je odhalit často iracionální příčiny chování spotřebitelů, určité zakořeněné chování a názory, které si dotyčný často vůbec neuvědomuje.

#### **2.1.1.4 Skupinový pohovor**

Skupinový pohovor (focus group discussion) patří k nejčastěji užívaným metodám kvalitativního výzkumu. Jde o řízený rozhovor malé skupiny lidí (obvykle 5-9) na dané téma. Během těchto rozhovorů dochází ke konfrontacím jednotlivých názorů a jejich modifikaci, což poskytuje širší spektrum informací než hloubkové rozhovory. Pohovory mohou probíhat ve speciálních studiích vybavených technikou pro nahrávání a přímý přenos, což umožňuje zadavateli sledovat pohovor v reálném čase či opakovaně. Tato metoda je vhodná zejména pro pretesty nebo repositioning výrobků stávajících.

K modifikacím skupinového pohovoru patří například testování produktů metodou CLT (central location test), při které dotazovaní odpovídají na kvalitativní vlastnosti v přímém přenosu testovaného výrobku.

Další variantou jsou skupinové rozhovory online, které jsou rovněž řízeny moderátorem. Jistou formou kvalitativního výzkumu jsou i internetové diskuze, blogy, či sledování názorů v rámci sociálních sítí.

#### **2.1.1.5 Projektivní techniky**

Dle Machkové se projektivní techniky (experimental research) se užívají zpravidla tam, kde respondent není ochoten spolupracovat, či validně vyjádřit názor. Jedná se o klasické psychodiagnostické metody, např. testy dokončování vět, interpretace obrázků, doplňování obrázků, hraní rolí aj. Tyto testy jsou poněkud náročné na interpretaci, kterou by měl provádět zkušený psycholog.

Využití kvalitativních metod výzkumu je limitováno značnou nákladností spojenou s malým množstvím respondentů, tudíž nízkou mírou objektivity. Zpravidla bývají jejich závěry využívány jako podklady pro výzkumy kvantitativní.

Volba konkrétního druhu výzkumu závisí na mnoha okolnostech, ve velké míře i na sociokulturních poměrech v dané zemi, neboť metoda s oblibou užívaná v jedné zemi nemusí fungovat v zemi jiné, např. telefonické rozhovory fungují v zemích s otevřenou kulturou, zatímco v konzervativněji smýšlejících kulturách je úspěšnější metoda osobního rozhovoru atd.

#### **2.1.2 Průběh a řízení mezinárodního marketingového výzkumu**

Organizace a řízení mezinárodního marketingového výzkumu je komplexní proces, který obvykle zahrnuje marketingový informační systém, jehož úkolem je veškerá data roztřídit, zpracovat a vyhodnotit závěry důležité pro marketingovou strategii firmy. Většinou závisí na velikosti firmy a jejích zkušenostech s podnikáním v mezinárodním sektoru. V malých podnicích je otázka výzkumu mezinárodních marketingových výzkumů většinou závislá na iniciativě manažerů odpovědných za zahraniční odbytiště, zpravidla v nich neexistuje oddělení výzkumu trhu. Zato velké podniky obvykle oddělení výzkumu trhu zřizují a s vypracováním výzkumu se obrací na specializované agentury.

Mezinárodní marketingový výzkum obvykle probíhá ve dvou fázích. Nejprve probíhá první fáze – tzv. přípravná, kdy je nutné správně zvolit cíle výzkumu, tzn. jaký problém má být zkoumán, jaká jsou očekávání, identifikovat možné informační zdroje a stanovit danou

metodu výzkumu. Druhá fáze již je samotná realizace a následná analýza, zpracování získaných dat a vytvoření výzkumné zprávy.

Efektivnost výzkumu je z velké míry závislá na přípravné fázi výzkumu. Čím přesnější je definice cílů a veškeré podklady, tím je pravděpodobnost kvalitního provedení a validních výsledků vyšší. Zadání by mělo obsahovat: základní informace o vývoji daného trhu, důvody realizace výzkumu, cíle výzkumu, očekávané výsledky, definici cílové skupiny, časový harmonogram a rozpočet. (Machková 2014.)

## **2.2 Růstové strategie v mezinárodním prostředí**

Základní snahou všech podnikatelských firem působících na zahraničních trzích je rozvoj podnikatelských aktivit, a tím i ekonomický růst. Dle Machkové <sup>(1)</sup> se růstové strategie v praxi dělí na tři typy: strategie intenzivního růstu, externí (integrační) strategie a diverzifikační strategie.

### **2.2.1 Strategie intenzivního růstu**

Základem strategie intenzivního růstu je koncentrace úsilí na stávající segmenty zejména a aktivním marketingovým úsilím. Aktivita se zaměřují na zisk nových zákazníků, častější nákupy většího množství zákazníků stávajících, nebo zisk konkurenčních zákazníků. Během této strategie se využívají klasické marketingové nástroje: rozšiřování nabídky, zlepšování kvality stávajících výrobků, snižování cen, prodejní akce ke zvýšení prodeje, repositioning značky apod. V mezinárodním prostředí má tato strategie nejčastěji podobu rozšíření prodeje na další mezinárodní trh. V rámci strategie intenzivního růstu je možno dále např. rozšířit cílovou skupinu zákazníků daného produktu, např. dětská kosmetika je nabízena i dospělým s citlivou pletí, atd.

### **2.2.2 Externí růstové strategie**

Externí růstové strategie mají zpravidla dvě formy. Jednak je to pohlcení konkurenční firmy a převzetí jejího sortimentu, nejčastěji formou fúze či akvizice. Jednak může probíhat formou zvýšení rentability lepší kontrolou vybraných mezičlánků distribučního nebo průmyslového řetězce.

Mezinárodní fúze a akvizice se označují jako horizontální růstová strategie, jejich cílem je zvýšení podílu na zahraničním trhu. Mezi nevýhody této strategie patří vyšší kapitálová náročnost, nižší flexibilita, obtížná mezinárodní koordinace v podniku. Naopak výhodami mohou být potenciál vyššího zisku díky rozšíření sortimentu, zisk známých značek, širší distribuce či rozložení finančních rizik mezi více zahraničních trhů, a tím i omezení komplikací s mezinárodní dopravou.

### **2.2.3 Diverzifikační růstové strategie**

Diverzifikace může obvykle probíhat několika formami; jednak může firma diverzifikovat své aktivity koupí firmy z jiného oboru podnikání (např. firma vyrábějící mléčné výrobky odkoupí firmu na skleněné lahve), popřípadě je možno rozšířit škálu výrobků o výrobky jiné firmy pod stávající značkou. Cílem takové strategie bývá rozšíření stávajících aktivit, či překonání sezónních výkyvů v prodeji a tím rozložení možných rizik.

Rizikem přílišné diverzifikace je jednak kapitálová náročnost, což může vést ke značným finančním problémům, jednak obtížné operativní i strategické řízení rozličných výrobních podniků. Naopak mezi benefity patří rozložitelnost podnikatelských rizik, kdy je možné vyrovnat hospodářský pokles v jedné zemi příjmy z trhu země jiné, nezastižené hospodářskou recesí.

## **2.3 Formy vstupu firem na mezinárodní trhy**

Rozhodnutí o vstupu firmy na zahraniční trh bývá zcela zásadním rozhodnutím. Podle podmínek zahraničních trhů a dostupných finančních zdrojů je možno na zahraniční trh vstoupit několika způsoby, případně jejich kombinací. Tyto způsoby lze dělit do tří hlavních skupin: vývozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (Machková, 2015).

### **2.3.1 Vývozní operace**

Vývozní operace jsou na první pohled nejjednodušší možnost, jak vstoupit na zahraniční trh bez větších kapitálových investic. Pokud chce ovšem firma na trhu uspět, je nutné investovat značné finance do marketingového výzkumu, adaptovat výrobkovou politiku, vybudovat distribuční cesty, promyslet cenovou politiku, a také investovat do komunikační politiky.

Z předešlého vyplývá, že náročnost takového vstupu na trh je obrovská, a tím pádem se jí dokáže věnovat jen mizivé množství firem na trhu. Běžně realizuje 80% exportu maximálně 10% firem v dané zemi, při započtení dceřiných společností zahraničních firem je tento podíl ještě vyšší.

Při vstupu na zahraniční trh je možno využít několika různých metod, vždy záleží na obchodněpolitických podmínkách, druhu výrobku a služeb, daném obchodním partnerovi a efektivnosti při realizaci zahraničních obchodních operací. Obchodní metody lze realizovat prostřednictvím smluv s následujícími obchodními partnery: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři a dalšími subjekty.

### **2.3.2 Prostřednické vztahy**

V prostředí mezinárodního obchodu existuje celá řada prostředníků, ti pracují na vlastní riziko a obchodují vlastním jménem. Těmto prostředníkům je odměnou tzv. cenová marže, což je rozdíl mezi cenou stanovenou dodavatelem a cenou pro koncového zákazníka na zahraničním trhu. Prodej cestou prostředníka bývá výhodný zejména pro malé a střední podniky, pro které není zahraniční trh doménou, nebo které nechtějí nést přílišné finanční riziko. Využití má i pro podniky, které se specializují na výrobu a obchodní činnost přenechávají prostředníkům i v zemi původu. Největší nevýhodou spolupráce s prostředníkem bývá ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníky, a tím kontroly nad mezinárodní obchodní strategií.

### **2.3.3 Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce**

Další možností vstupu na zahraniční trh je smlouva o výhradním prodeji. Jejím prostřednictvím se se dodavatel zavazuje, že v dané zemi bude zboží dodávat pouze tomuto prodejci. Smlouva má obvykle charakter rámcové smlouvy, která upravuje vztahy mezi smluvními partnery. Každé jednotlivé dodání zboží je pak ošetřeno zvláštní kupní smlouvou.

Vzhledem k tomu, že prodejce již obvykle na daném zahraničním trhu své distribuční cesty má, bývá tento druh vstupu na mezinárodní trh vcelku rychlý, zároveň je možné tímto způsobem vstoupit i na trhy relativně vzdálené, neboť tato realizace nevyžaduje velké náklady. Nezřídka bývá tento způsob smlouvy realizován v případech, kdy chce dodavatel daný trh otestovat z hlediska odbytu. Pokud se zjistí, že trh v dané zemi funguje, pak po uplynutí smlouvy dodavatel obvykle zřizuje dceřinou společnost, či rozšíří spolupráci mezi

více prodejců. Zvláštní možností je po uplynutí smlouvy investovat v dané zemi do výrobních aktivit.

V případě, že firma vyhodnotí výhradní distribuci jako metodu vstupu na zahraniční trh, je nutné, aby důkladně prostudovala zákony dané země, neboť spousta zemí má podobné formy prodeje ošetřeny v rámci antimonopolních zákonů a jejich porušení by mohlo znamenat vysoký finanční postih.

Nevýhodou výhradní distribuce je stejně jako u smlouvy s prostředníkem ztráta kontaktu s cílovým zákazníkem a závislost na marketingové strategii výhradního dovozce, proto se často v rámci smlouvy o výhradním prodeji podepisuje i dodatek o minimálním nákupu.

Zvláštní formou smlouvy o výhradním prodeji je tzv. piggyback. Je to obvykle smlouva mezi velkou firmou se známou značkou a menšími firmami s potenciálem vstupu na zahraniční trh, kdy menší firmy využijí již existující distribuční cesty výměnou za úplatu větší firmě. Pro menší firmy je výhodou jednoduchost a nízká nákladovost vstupu na trh, nevýhodou naopak povinnost pravidelných dodávek v dostatečném množství a tlak větších partnerů na nízké ceny. Pro velkou firmu je výhodou rozšíření sortimentu, nevýhodou může být poškození jména a smluvních vztahů v případě porušení dodávky ze strany menší firmy.

Speciální variantou piggyback je spolupráce relativně stejně silných partnerů, kteří na zahraničním trhu využívají stejnou distribuční cestu, ale zachovávají si vlastní značku a cenovou politiku, nesmí si ovšem na trhu konkurovat (např. dvě firmy dodávající minerální vody, ovšem každá jiné cenové kategorie, udržují si svou značku a cenovou hladinu, přitom vzájemně doplňují svůj sortiment).

#### **2.3.4 Obchodní zastoupení**

Další možností prostřednických vztahů je smluvní zastoupení. Obvykle bývá poměrně obtížné vytvořit si v dané zemi zastupitelskou síť, ale pokud je vytvořena kvalitně, je to pro zastupovaného cestou k úspěchu. Smlouva o obchodním zastoupení je uzavírána dlouhodobě mezi zastupovaným a zástupcem, který se tímto zavazuje k uzavírání obchodů a smluv jménem zastupované firmy a na její účet.

Není-li stanoveno jinak, bývá smlouva o obchodním zastoupení uzavírána jako nevýhradní, což znamená jistou volnost pro obě strany. Zastupovaný může uzavřít smlouvu s více



zástupci a nebýt tak vázán na schopnosti pouze jedné osoby a zároveň zástupce může mít smlouvu s více zastupovanými firmami, čímž není vázán pouze na jednoho dodavatele. Provize pro zástupce je vázána na realizaci konkrétního obchodu, čímž je zástupce nucen dosahovat určitého obrátu, zároveň by měl mít neustálý aktuální přehled o předmětu obchodu, a tím být schopen plnit i funkci informační.

Speciálním typem smlouvy o obchodním zastoupení je smlouva výhradní. V té jsou obě strany vázány ke spolupráci pouze s daným zástupcem/zastupovaným, nemůžou tedy již uzavírat žádné další smlouvy v konkrétním předmětu podnikání a dané zemi, ani na vlastní účet. Pokud zastoupený uzavře obchod i s jiným zástupcem, je v tom případě většinou ze zákona povinen platit výhradnímu zástupci provizi, jako by byl součástí uzavření těchto obchodů, hovoříme zde o tzv. uznávací provizi. Mezi zastupovaným a zástupcem vzniká smlouvou o výhradním zastoupení velmi úzká vazba, která již z definice nese spoustu rizik, je tedy obzvláště nutné pro tento typ smlouvy vybrat dobré partnery.

### **2.3.5 Komisionářské vztahy**

Komisionářskou smlouvou se rozumí, že komisionář pod vlastním jménem, ale za cenu určenou komitentem zařídí určitou obchodní záležitost. Výhodou těchto služeb je stanovení ceny komitentem, využití distribučních cest komisionáře, ovšem komitent tím ztrácí možnost prosadit na trhu výrobky pod svým jménem.

### **2.3.6 Přímý vývoz**

Přímé obchodní metody nevyužívají žádného zprostředkovatele, neboť se většinou jedná o technicky vysoce odborné produkty, u jejichž prodeje je přítomnost výrobce bezpodmínečná. Často se jedná o strojírenská či výrobní zařízení užívaná v průmyslovém marketingu. Výhodou je kontrola nad cenovou hladinou i nad celou marketingovou strategií, nevýhodou nutnost vybudovat veškeré obchodní cesty vlastními silami, znalost daného mezinárodního trhu, kulturně-obchodních poměrů atd.

### **2.3.7 Sdružení malých vývozců (exportní aliance)**

Pokud nemá malý či střední podnik dostatečné finanční a personální možnosti ke zřízení oddělení exportu, existuje pro něj možnost toto oddělení sdílet s dalšími podniky doplňujícími jeho resort podnikání. Takové sdílení se nazývá exportní aliance. Sdružení vývozců se pak stará o export několika sdružených firem, zajišťuje veškerý servis okolo

výzkumu trhů, vyřizuje zakázky a zastupuje své členy v zahraničí. Výhodou je snížení nákladů a omezení exportních rizik. Nevýhodou pak určitá nesamostatnost a závislost na alianci, zároveň riziko nerovnoměrného rozdělení služeb pro jednotlivé firmy. Pokud se export dané firmy vydaří, je možno se z aliance vyvázat a pokračovat v exportu samostatně, což je dnes běžnou praxí. V naší zemi jsou v rámci podpory exportu sdružení vývozců podporována vládou.

#### **2.3.7.1 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice**

Formy vstupu nenáročné na kapitál obvykle volí firmy, které buď nemohou, nebo nechtějí investovat do vývozních operací a přesto by chtěli být účastníky mezinárodního trhu. Mezi tyto formy patří licence, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing a mezinárodní výrobní kooperace.

- Licenční obchody – pokud chce výrobce prodávat své zboží v zahraničí bez výrobních nákladů, může zahraničnímu výrobcí udělit licenci; ty jsou rozlišovány na licence k využívání patentů, průmyslových vzorů, užitných vzorů a ochranných označení, tzv. ochranných známek, příp. licence k využívání know-how
- Franchising – franchising je specifickou formou smluvního vztahu, kdy franšizér (původní firma) poskytuje své jméno a know-how včetně technické pomoci a systému dodavatelů nabyvateli, který se tím zavazuje zaplatit smluvní odměnu a dodržovat pravidla určená poskytovatelem; tento vztah je trvalý a v oblasti služeb zpravidla velmi výhodný pro obě strany, typickým příkladem jsou firmy typu McDonalds, Starbucks či provozovatelé benzinových stanic.
- Smlouvy o řízení – smlouvy o řízení se podobají franchisingu, ovšem poskytována je nehmotná část know-how a management, odměnou pro poskytovatele je buď procento ze zisku případně část akcií, dle stanovených podmínek; často je tento typ smlouvy užíván v hotelnictví a při řízení podniků v rozvojových zemích
- Outsourcing v oblasti výroby – outsourcing je často využíván firmami, které se koncentrují na vývoj a výzkum a výrobu přenechají – outsourcují podnikům obvykle s levnější pracovní silou; dělí se na hi-tech odvětví (elektronika, automobilové díly, farmaceutický průmysl) a low-tech odvětví (oděvní průmysl a hračky)
- Výrobní kooperace – mezinárodní výrobní kooperace zahrnuje spolupráci na výrobě, případně i kompletaci a výzkumu produktu, aniž by došlo k propojení kapitálu mezi

jednotlivými partnery; výhodou bývají nižší náklady na jednotlivé komponenty vzhledem k nižší ceně hmotných či výrobních zdrojů, popř. vyšší hodnota finálního výrobku v dané zemi

### **2.3.8 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy**

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou finančně nejnáročnějším způsobem vstupu na zahraniční trh, díky čemuž se stávají záležitostí výhradně velkých společností. Mohou mít formu přímých investic či investic portfoliových.

Zahraniční investice jsou zeměmi obzvláště méně vyspělými velmi vítány, neboť obvykle přináší do země finance, know-how a většinou i pracovní příležitosti; jsou tedy podporovány různými výhodami (daňové úlevy, dotace a granty, bezplatné poskytnutí pozemků aj.) či investičními pobídkami.

Kapitálový vstup na zahraniční trh může mít různé formy, jejichž výběr je ovlivněn řadou faktorů, mj. obchodněpolitických, kulturních, nákladových či marketingových. Podle těchto faktorů se vstupy dělí na investice na zelené louce, akvizice a fúze, společné podnikání a strategické aliance.

- Investice na zelené louce – spočívá v založení a postavení nového podniku, což bývá pro hostitelskou zemi výhodné; jde o častou formu vstupu v méně vyspělých zemích, pro podnik to bývá příležitost k rozšíření výrobních a prodejních kapacit v zahraničí.
- Akvizice – je odkoupení fungujícího podniku či jeho části; může probíhat přátelsky, kdy je využita synergie podniků, nebo nepřátelsky, kdy jde o likvidaci firmy v hostitelské zemi.
- Fúze – probíhá jako sloučení dvou firem, přičemž obě během tohoto sloučení zaniknou a vznikne nový právní subjekt.
- Společné podnikání - je společné podnikání dvou a více podniků, které ovšem dále vystupují pod svými jmény; může probíhat formou smluvních společných podniků, kdy jde pouze o spolupráci v určité oblasti např. výzkumu nebo výroby, ale bez sloučení kapitálu, nebo formou společných podniků založených na kapitálových investicích.
- Strategické aliance – je obdobou společného podnikání, ale ke spolupráci dochází obvykle mezi stejně silnými partnery; jejich cílem bývá buď úspora nákladů na

výrobu např. autodílů, nebo obejítí překážek ze strany vlády hostitelské země, na trhu si ovšem značky udržují své jméno a zůstávají konkurenty; tato spolupráce je typické zejména pro automobilový průmysl (např. TPCA v České republice).

## **2.4 Dodací a platební podmínky v mezinárodním obchodě**

Nedílnou a důležitou součástí smluvních vztahů v mezinárodním obchodě jsou dodací a platební podmínky mezi jednotlivými smluvními subjekty. Obě dvě podmínky mohou zásadním způsobem ovlivnit atraktivitu nabídky pro odběratele a celkové náklady dodavatele. Znalost dodacích a platebních podmínek konkurence je rovněž nezbytná pro relevantní komparaci cen a obchodních podmínek. Proto je nutné jim při mezinárodní expanzi věnovat zvýšenou pozornost.

### **2.4.1 Dodací parita, INCOTERMS**

Dodací parity určují zejména (Machková, Černohlávková 2014):

- Způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu
- Způsob, místo a okamžik přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího
- Další povinnosti stran proclení, pojištění, nakládky a vykládky, celního odbavení atp.

V současné době jsou dodací parity definovány souborem výkladových pravidel INCOTERMS, které připravuje International Chamber of Commerce (ICC). Tyto jsou vydávány od roku 1936 a existují v několika aktualizovaných verzích (1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000 a 2010). Je vhodné u jednotlivých parit uvádět, kterou verzí se budou dodací podmínky řídit, neboť vydáním nové verze starší nezanikají.

INCOTERMS nejsou závaznou právní normou a závaznými se stávají pouze v okamžiku, kdy se na ně strany odvolávají ve smlouvě. Nezabývají se otázkou přechodu vlastnictví ke zboží, ale pouze přechodem nákladů a rizik.

INCOTERMS 2010 (platné od 1. 1. 2011) obsahují jedenáct doložek řazených do dvou větších skupin dle způsobu přepravy. Pro všechny druhy přepravy lze použít sedm doložek, pro lodní přepravu pak čtyři.

Tabulka 2: Dodací parity dle INCOTERMS 2010

| <b>Doložky pro všechny druhy přepravy</b>           |  |   |
|---|--|---|
| <b>Doložka</b>                                      | <b>Anglické označení</b>                                       | <b>České označení</b>   |
| EXW   | Ex Works (insert name and place of delivery)                   | Ze závodu (uvedte místo dodání)   |
| FCA   | Free Carrier (insert name and place of delivery)               | Vyplaceně dopravci (uvedte místo dodání)                                |
| CPT   | Carriage paid to (insert name and place of delivery)           | Přeprava placena do (uvedte místo dodání)                               |
| CIP   | Cost and insurance paid to (insert name and place of delivery) | Přeprava a pojištění placeny do (uvedte místo dodání)                   |
| DAT   | Delivered at Terminal (insert name and place of delivery)      | S dodáním do terminálu (uvedte terminál v přístavu nebo v místě určení) |
| DAP   | Delivered at Place (insert name and place of delivery)         | S dodáním do určitého místa (uvedte místo určení)                       |
| DDP   | Delivered Duty Paid (insert name and place of delivery)        | S dodáním clo placeno (uvedte místo určení)                             |
| <b>Doložky pro námořní a vnitrozemskou přepravu</b> |  |   |
| <b>Doložka</b>                                      | <b>Anglické označení</b>                                       | <b>České označení</b>   |
| FAS   | Free Alongside Ship (insert named port of shipment)            | Vyplaceně k boku lodi (uvedte přístav nalodění)                         |
| FOB   | Free on Board (insert named port of shipment)                  | Vyplaceně loď (uvedte přístav nalodění)                                 |
| CFR   | Cost and Freight (insert named port of destination)            | Náklady a přepravné (uvedte přístav určení)                             |
| CIF   | Cost Insurance and Freight (insert named port of destination)  | Náklady, pojištění a přepravné ((uvedte přístav určení)                 |

Zdroj: Machková, Černošáková: Mezinárodní Obchodní Operace, 2014

- EXW – Ex Works

Nejkratší dodací parita, kde má prodávající minimální povinnosti. Jeho jedinou povinností je dát zboží k dispozici kupujícímu ve sjednaný čas ve svém závodě. Proávající zde není zodpovědný ani za nákladku na dopravní prostředek kupujícího, který si však může sjednat nákladku pomocí dodatku EXW loaded on. Kupující musí dále obstarat veškeré formality spojené s vývozem zboží ze země, veškeré náklady a rizika pak nese od okamžiku, kdy mu bylo zboží vydáno v závodě prodávajícího.

- FCA – Free carrier

V mezinárodním obchodě se jedná o častější paritu, neboť povinností prodávajícího je zde zboží alespoň celně odbavit. Proávající splní své povinnosti dodáním celně

odbaveného zboží na sjednané místo, kterým je však v praxi nejčastěji závod prodávajícího. Pokud je tomu tak, zodpovídá prodávající za nákladku, na jiném místě je nákladka věcí kupujícího.

- CPT – Carriage Paid To

Prodávající je zde zodpovědný jednak za formality spojené s vývozem zboží a jeho přepravou přes tranzitní země, ale i za výběr dopravce a výlohy spojené s přepravou zboží až do místa určení. Prodávající zde předává zboží dopravci osobě nominované kupujícím na sjednaném místě, což v praxi bývá nejčastěji vnitrozemský celní sklad. Rizika v tomto případě přecházejí na kupujícího dříve než výlohy, a to v okamžiku předání zboží prvnímu dopravci, přičemž proclení a jiné administrativní formality v místě určení jsou plně v režii kupujícího.

- CIP – Carriage Insurance Paid To

Jedná se o položku velmi podobnou CPT s rozdílem, že prodávající má povinnost na vlastní náklady sjednat a uhradit pojištění přepravy kryjící možná rizika až do místa určení. Rozumí se, že pojistka bude sjednána u pojišťovny s ratingem a prodávající je povinen předat kupujícímu doklad o pojistném krytí zásilky, jež ho bude opravňovat k uplatnění případné náhrady škody přímo u pojišťovny. Pokud není sjednáno jinak, pojistka musí být v ceně kontraktu minimálně na 110 % procent hodnoty zboží.

- DAT – Delivered at Terminal

Doložka je vhodná pro všechny druhy přepravy včetně multimodální, pod pojmem terminál se může rozumět jakákoliv volná plocha či prostranství, nicméně v praxi jde nejčastěji o kontejnerové či jiné překladiště či celní sklad. Prodávající zde nese výlohy a rizika včetně vykládky zboží až do ujednaného přístavu či místa určení. Tato položka je vhodná pro kontejnerovou přepravu a používá se v momentě, kdy je zboží nutné přemístit z výchozího dopravního prostředku (nejčastěji loď) dále do kontejnerového depa či jiného překladiště.

- DAP – Delivered at Place

Tato položka je určena převážně (nikoliv však výlučně) pro multimodální přepravu. Výlohy spolu s riziky přecházejí z prodávajícího na kupujícího na předem sjednaném místě, náklady spojené s vykládkou jdou však už na vrub kupujícího, pakliže není ve

smlouvě sjednáno jinak. Kupující rovněž zajišťuje veškeré formality související s dovozem.

- DDP – Delivered Duty Paid

Nejdelší dodací parita a v praxi velmi málo používaná, pro její administrativní náročnost pro dodávajícího. Ten nese všechny výlohy a rizika až do místa dovozu, přičemž vyřizuje a platí veškeré celní a jiné formality včetně např. DPH (pokud v cílové zemi existuje).

- FAS – Free Alongside Ship

Nepříliš častá doložka, kdy prodávající dodá zboží tzv. „na bok lodi“, což může znamenat např. na přístavní nábreží. Pro kontejnerové dodávky je nicméně vhodnější parita FCA. I zde celní odbavení zajišťuje prodávající, přičemž kupující přebírá rizika v okamžiku dodání zboží do ujednaného přístavu.

- FOB – Free On Board

Naopak velmi často používaná parita, kdy prodávající splní své povinnosti v okamžiku dodání zboží na palubu lodi nominované kupujícím v přístavu nakládky. Méně často pak může i zajistit, že takto dodané zboží bude odesláno do místa určení sjednaného v kupní smlouvě. Kromě samotného dodání je prodávající povinen rovněž zajistit formality nutné pro vývoz. Převážné do místa určení pak platí již kupující.

- CFR – Cost and Freight

Zde přechází rizika na kupujícího na jiném místě než výlohy, tj. zatímco rizika přechází na kupujícího v přístavu nakládky dodáním na palubu lodi, výlohy přechází až v místě určení.

- CIF – Cost, Insurance and Freight

Stejně jako u doložky CFR přechází výlohy až v přístavu určení, zatímco rizika již v přístavu nalodění. Zde je ovšem prodávající povinen zajistit a uhradit náklady na přepravní pojištění, obvykle vinkulované na kupujícího nebo jinou zainteresovanou osobu. Pokud není sjednáno jinak je pravidlem, že pojistka by měla krýt 110 % hodnoty zboží a pojistka je sjednána v měně kontraktu.

### 2.4.2 Problematika výběru dodací parity

Jakkoliv je výběr dodací parity determinován dohodou smluvních stran, je nepochybné, že zejména na straně odběratele hraje významnou roli při posuzování výhodnosti té které nabídky a to zejména u vzdálenějších teritorií. Zatímco menší dodavatelé s nižším podílem exportu obvykle upřednostňují „krátké“ parity (EXW, FCA), u větších podniků by měla být samozřejmostí dodání až do místa (přístavu) určení dle preferencí kupujícího, které mu zajistí lepší porovnatelnost konkurenčních nabídek <sup>(2)</sup>.

Zákazníci v Austrálii pak téměř bezvýhradně požadují ceny na paritě CIF do některého ze čtyř hlavních australských přístavů, tj. Sydney, Melbourne, Brisbane nebo Perth.

### 2.4.3 Platební podmínky a metody financování v mezinárodním obchodě

Platební podmínky jsou jedním z faktorů zásadně ovlivňujícím nejen výběr dodavatele, ale i celkovou rizikovost mezinárodních obchodních aktivit. Platební podmínka určuje zejména místo, dobu a způsob úhrady kupní ceny kupujícím (Machková, 2015).

Z hlediska doby úhrady kupní ceny rozeznáváme následující tři způsoby platby:

- Před dodáním zboží
- Při dodání zboží
- Po dodání zboží

Zdaleka nejvýhodnějším způsobem pro dodavatele je platba předem, kterou ovšem ne vždy je kupující ochoten akceptovat, neboť tím obchod nejen financuje, ale nese i riziko nesplnění závazku řádně a včas ze strany dodavatele. V praxi se více používá částečná platba předem (akontace), popř. placení při dodání zboží, ať už formou bankovních převodů nebo dokumentárních platebních podmínek. Dle Machkové (2015) je výběr platební podmínky je ovlivněn zejména následujícími faktory: druhem zboží, obchodním teritoriem, konjunkturou situací, reputací obchodního partnera (postavení na trhu, finanční síla, obchodní spolehlivost, dlouhodobost obchodních vztahů) a finanční situací a strategií obchodních partnerů.

Mezi nejčastěji používané platební podmínky v mezinárodním obchodě pak patří:

- a) **Hladké platby** – jejich hlavní výhodou jsou relativně nízké náklady, banka realizuje platbu bez jakýchkoliv dalších požadavků jen na základě pokynů příkazce.



Překážkou hladkých plateb mohou být např. legislativní omezení v zemi příkazce, např. z důvodu omezené směnitelnosti místní měny a požadavek na specifické způsoby platby při zahraničních transakcích (např. Alžírsko, nákup zahraničního zboží podléhá schválení úřadů a je možný jen prostřednictvím dokumentárního akreditivu).

- b) Dokumentární akreditiv** – je závazkem banky poskytnout beneficiantovi (příjemci) sjednané (peněžní) plnění, pokud ten splní předepsané akreditivní podmínky. Akreditiv banka otevírá na pokyn kupujícího (příkazce), který stanoví akreditivní podmínky, jako je např. druh akreditivu (odvolatelný, neodvolatelný, stand-by), platnost akreditivu, akreditivní částku a požadované dokumenty včetně lhůt k jejich předložení. Ve vztahu k prodávajícímu je tedy závazek plynoucí z akreditivu je tedy závazkem banky. Pro kupujícího je naopak výhodou možnost zajistit vhodnou formulací podmínek akreditivu eliminaci rizika, neboť prodávající nedostane zaplacení, pokud řádně a včas nesplní podmínky akreditivu. Je třeba mít na paměti, že banka nekontroluje fyzické plnění smluvních podmínek, ale pouze řádné dodání specifikovaných dokumentů prodávajícím (např. faktury, dodací listy, certifikáty o původu, dispoziční dokumenty, inspekční certifikáty atd.). Nevýhodou dokumentárního akreditivu jsou vyšší náklady spojené s vydáním. Jedním z hlavních charakteristických znaků akreditivů je jejich „dokumentárnost“ (Andrle, 2011) – tj. každá akreditivní podmínka musí mít dokumentární charakter a musí být požadován dokument, který má být předložen v souvislosti s touto podmínkou.
- c) Dokumentární inkaso** – jde o poměrně často využívaný instrument, kdy prodávající zajišťuje, že dokumenty předložené v rámci inkasa (včetně dispozičních dokumentů jako např. CMR nebo konosament) nebudou kupujícímu vydány, dokud nesplní inkasní podmínky. Jde o jednodušší a levnější instrument než dokumentární akreditiv, nicméně pro kupujícího už představuje zvýšené riziko např. v podobě nekompletní nebo vadné dodávky. Riziko pro prodávajícího pak spočívá v možnosti nepřevzetí dokumentů (a tudíž i zboží) kupujícím, a to i případě, že je dodávka jinak bez závad.

Dokumentární inkaso mívá dvě podoby, a to dokumenty proti placení (D/P – documents against payment) a dokumenty proti akceptaci směnky (D/A – documents against acceptancy). U podmínky D/P jsou dokumenty vydány příjemci oproti

okamžitému zaplacení kupní ceny. Naopak u podmínky D/A vydává banka doklady oproti akceptaci cizí směnky prodávajícího, popřípadě oproti vystavení směnky vlastní.

**d) Otevřený účet (open account)** – jedná se v podstatě o neúročený krátkodobý obchodní úvěr. Placení probíhá nejčastěji pomocí hladkých plateb podle data splatnosti faktury. Zejména pro kupujícího se jedná o velmi výhodnou podmínku, která často může rozhodnout o výběru doavatele. V praxi se nejčastěji setkáváme s dvěma druhy dodávek na otevřený účet:

- *Dodavatelský úvěr*, kdy otevřený účet poskytuje přímo vývozce zahraničnímu dodavateli. Bývá častý mezi podniky ve skupině, pro třetí subjekty představuje pro dodavatele značná rizika, která se v praxi nejčastěji eliminují pomocí pojištění pohledávek, popř. odkupem pohledávek (factoring). Náklady na poskytnutí dodavatelského úvěru jsou pak prodávajícím obvykle již zakalkulována v ceně zboží či služeb.
- *Bankovní úvěr* má vždy podobu čistě peněžní (nikoliv tedy zbožovou jako u dodavatelského úvěru) a vždy je úročen. Výhodou může být oddělení komerčního od úvěrového vztahu. Častou formou financování exportu může být tzv. exportní podnikatelský úvěr, který může poskytnout banka vývozce přímo vybranému zahraničnímu odběrateli na nákup zboží jejího klienta (Machková, 2015), nicméně v komerční banky v ČR až na výjimky tento druh úvěrů neposkytují. Finančním ústavem, který je schopen tento úvěr poskytnout je v podmínkách ČR státní Česká Exportní Banka.

## **2.5 Analýzy strategického plánování**

### **2.5.1 SWOT analýza**

SWOT analýza je technika pro analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku pomocí identifikace a hodnocení silných (STRENGTHS) a slabých (WEAKNESSES) stránek, příležitostí (OPPORTUNITIES) a hrozeb (THREATS). SWOT analýza tak představuje souhrn zjištění interního a externího strategického auditu, který upozorňuje na kritické organizační silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, kterým organizace čelí (Kotler, Armstrong 2011).

- **Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)**  
Je taková analýza, kde firma sleduje rozhodující síly makroprostředí. Těch je podle Kotlera šest: demografické, ekonomické, přírodní, politické a kulturní. Tyto síly pak významně ovlivňují zisky z podnikání firmy. Obchodní jednotka by měla mít vytvořený marketingový zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů.
- **Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek)**  
Slouží k vyhodnocení silných a slabých stránek obchodní jednotky a to i takových, které jí brání, nebo naopak pomáhají v rozvoji obchodních aktivit.

Obrázek 1: SWOT analýza - grafické zpracování

|         |                               |                             |
|---------|-------------------------------|-----------------------------|
| interní | Silné stránky<br>STRENGTHS    | Slabé stránky<br>WEAKNESSES |
|         | Příležitosti<br>OPPORTUNITIES | Hrozby<br>THREATS           |
| externí | pozitivní                     | negativní                   |

Zdroj: vlastní zpracování podle Kotler, Keller: Marketing Management

## 2.6 Analýza vlivu makrookolí

Dle Sedláčkové (2006) představuje vnější (makro) okolí celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje, přičemž vlivy, jako je např. politická stabilita, míra inflace, dovozní a celní omezení, popř. demografické faktory mohou významně ovlivnit úspěšnost podniku na daném teritoriu. Schopnost podniku na tyto vnější vlivy reagovat pak může být zásadním faktorem ovlivňujícím úspěšnost podniku.

### 2.6.1 PESTLE analýza

Klíčové součásti vnějšího okolí podniku dle Mallyi (2007) jsou faktory:

- **Politické:** zde uvažujeme především stabilitu zahraniční a národní politické situace, členství v zónách volného obchodu (NAFTA, ASEAN, EU...), které mohou pro podniky znamenat příležitost, ale i hrozbu. Důležitá jsou případná ochranná opatření, celková ekonomická politika vlády a vládní výdaje.
- **Ekonomické:** zde uvažujeme zejména ekonomickou vyspělost dané země a ostatní faktory, jako jsou míra růstu, inflace, úrokové míry, směnitelnost domácí měny nebo například fáze ekonomického cyklu, v jakém se v současné době daná země nachází. Uvažovat je nutné rovněž státní rozhodnutí týkající se zdrojů ve vlastnictví státu (typicky půda nebo přírodní bohatství), kdy předvídání záměru státu může významně ovlivňovat budoucí tržní příležitosti. Rovněž podstatný je vliv mezinárodní ekonomické situace.
- **Sociální a demografické:** tyto faktory odrážejí vlivy spojené s postojem a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografických strukturách mohou významně ovlivňovat poptávku po určitém druhu zboží (např. dětské plínky, pomůcky pro seniory atd.). Pro podniky se tato oblast stává jedním z klíčových faktorů ovlivňujících jejich ekonomická rozhodnutí.
- **Technologické:** pokud podnik nechce technologicky ustrnout a zaostávat za konkurencí, musí být aktivně informován o technických a technologických změnách, které v daném oboru působí. Technologické faktory navíc mohou být úzce spjaty s faktory legislativními, kdy je např. užití určité technologie podmíněno přístupem na trh (např. emisní normy v EU). Předvídání technologického směru vývoje pak může být klíčovým faktorem úspěšnosti podniku. Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozici <sup>(4)</sup>.
- **Legislativní:** Uvažujeme legislativní omezení v příslušném oboru, celkovou vymahatelnost práva, míru korupce, importní a exportní omezení (tarifní i netarifní), daňové zákony, antimonopolní opatření a případné státní regulace.
- **Ekologické:** stav ochrany životního prostředí, klimatické podmínky, dostupnost vodních zdrojů a ekologické regulace.

V zásadě lze říci, že PESTLE analýza se snaží nalézt odpověď na následující otázky:

- 1) Které z těchto faktorů mají vliv na podnik?
- 2) Jaké bude konkrétní působení těchto faktorů?
- 3) Které z nich budou pro podnik nejdůležitější?

Obrázek 2: PESTLE analýza

| <b>Politické faktory</b>  | <b>Ekonomické faktory</b>  |
|---|--|
| <b>P</b><br>Ekonomická politika<br>Politická stabilita<br>Vládní výdaje<br>Regulace zahraničního obchodu<br>Obchodní dohody       | <b>E</b><br>Hospodářské cykly<br>Trendy HDP<br>Devizové trhy<br>Kupní síla<br>Úrokové míry<br>Inflace<br>Nezaměstnanost<br>Průměrná mzda |
| <b>Sociokulturní faktory</b>  | <b>Technologické faktory</b>   |
| <b>S</b><br>Demografický vývoj populace<br>Změny životního stylu<br>Mobilita<br>Úroveň vzdělání<br>Přístup k práci a volnému času | <b>T</b><br>Vládní subvence a dotace<br>Technologický stav v oboru<br>Nové objevy<br>Změny technologií<br>Rychlost zastarávání           |
| <b>Legislativní faktory</b>   | <b>Ekologické faktory</b>  |
| <b>L</b><br>Ochrana spotřebitele<br>Daňové zákony<br>Obchodní zákoník<br>Antimonopolní zákony<br>Pracovní právo                   | <b>E</b><br>Ochrana životního prostředí<br>Klimatické podmínky<br>Dostupnost vodních zdrojů<br>Recyklace                                 |

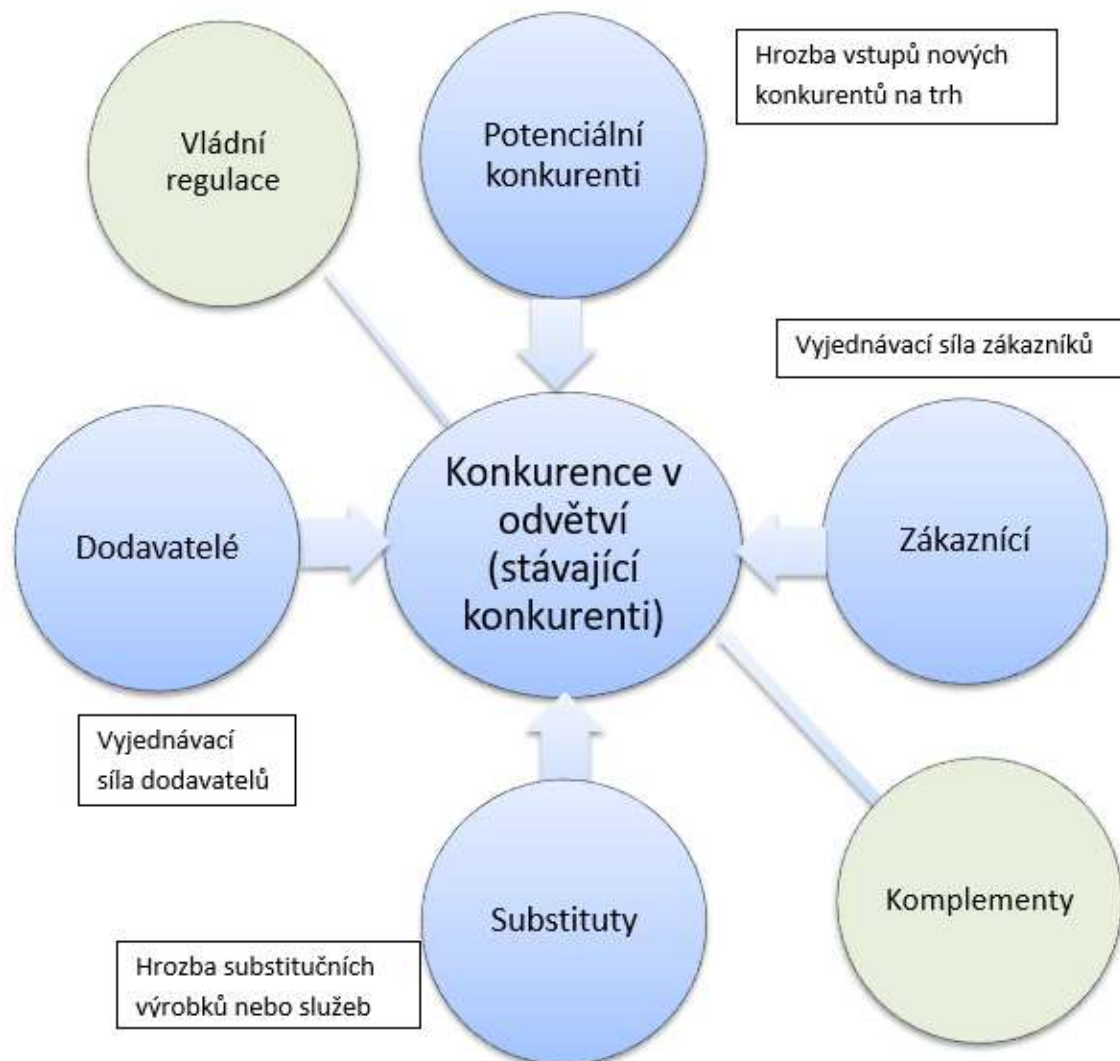
Zdroj: vlastní zpracování podle Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování. 2011.

## 2.7 Porterova analýza pěti sil

Analýzu pěti sil 5F (five forces model) poprvé představil profesor Michael Porter z Harvard Business School. V současné době je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí firmy, respektive odvětví a jeho rizik. Tento model se primárně zabývá silou konkurence v daném odvětví a snaží se odvodit ziskovost daného odvětví. V podstatě jde o prognózování vývoje konkurenční situace v daném odvětví s ohledem na odhad pravděpodobného chování subjektů na daném trhu působících a případných možných rizik hrozících s jejich protiopatření. Dle Portera <sup>(11)</sup> se jedná o těchto pět sil:

1. **Stávající konkurence** – firmy se snaží získat konkurenční výhodu, která může mít mnoho podob, nicméně Porter hovoří primárně o dvou: cenové (cenová výhoda) a diferenciacní (odlišná vlastnost výrobku nebo služby od konkurence)
2. **Nová konkurence** – možnost, že odvětví přivábí nové konkurenty, kteří budou schopni ovlivnit cenu a nabízené množství výrobku. V odvětví mohou existovat bariéry vstupu, jako např. vládní regulace, patenty, loajalita zákazníků k zavedeným značkám, vysoké náklady na vybudování distribuční sítě apod.
3. **Zákazníci (odběratelé)** – zde jde o schopnost zákazníků případně odběratelů, ovlivnit celkovou cenu zboží nebo služby, přičemž platí, že čím je zákazník větší, tím lepší je jeho vyjednávací pozice, a tudíž i schopnost cenu ovlivnit.
4. **Dodavatelé** – v každém odvětví jsou potřeba k produkci zdroje: materiálové, lidské, hotové komponenty atd. Sílu dodavatelů pak ovlivňuje mnoho faktorů: konkurence na trhu dodavatelů, popř. integrace do větších a silnějších celků, o jak klíčový komponent ve finálním výrobku se jedná, sezónnost a jiné.
5. **Substituty** – tedy cena a nabízené množství výrobků, které alespoň z části dokáží nahradit daný výrobek či službu.

Obrázek 3: Porterova analýza konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování podle Porter, M.: Konkurenční strategie, 1994.

## 2.8 Formulování cílů a strategie

Na základě výše uvedených analýz může firma přistoupit k formulování specifických cílů pro dané teritorium. Kvalifikované cíle pak umožní zodpovědné osobě nejen plánování, ale i následnou realizaci a kontrolu. Stanovení cílů pak umožní firmě uplatnit cílové řízení. Dle Kotlera (2004) musejí cíle splňovat čtyři požadavky:

- Musí být **hierarchicky** uspořádané od nejdůležitějšího k nejméně důležitému
- Musí být pokud možno **kvantifikovatelné**, tj. např. zvýšení tržeb v daném teritoriu o 50 %

- Musí být **reálné** a vycházet z předchozích analýz, nikoliv ze zbožného přání
- Cíle by měly být konzistentní. Není např. možné současně maximalizovat marži a tržby.

Zatímco cíle určují, kam se chce společnost na daném teritoriu dostat, strategie určuje, jak se tam dostat (Kotler, 2013). Každá obchodní jednotka si utváří specifické cíle dle vlastních potřeb. Porter pak shrnuje strategie do tří základních typů, a to strategie dle:

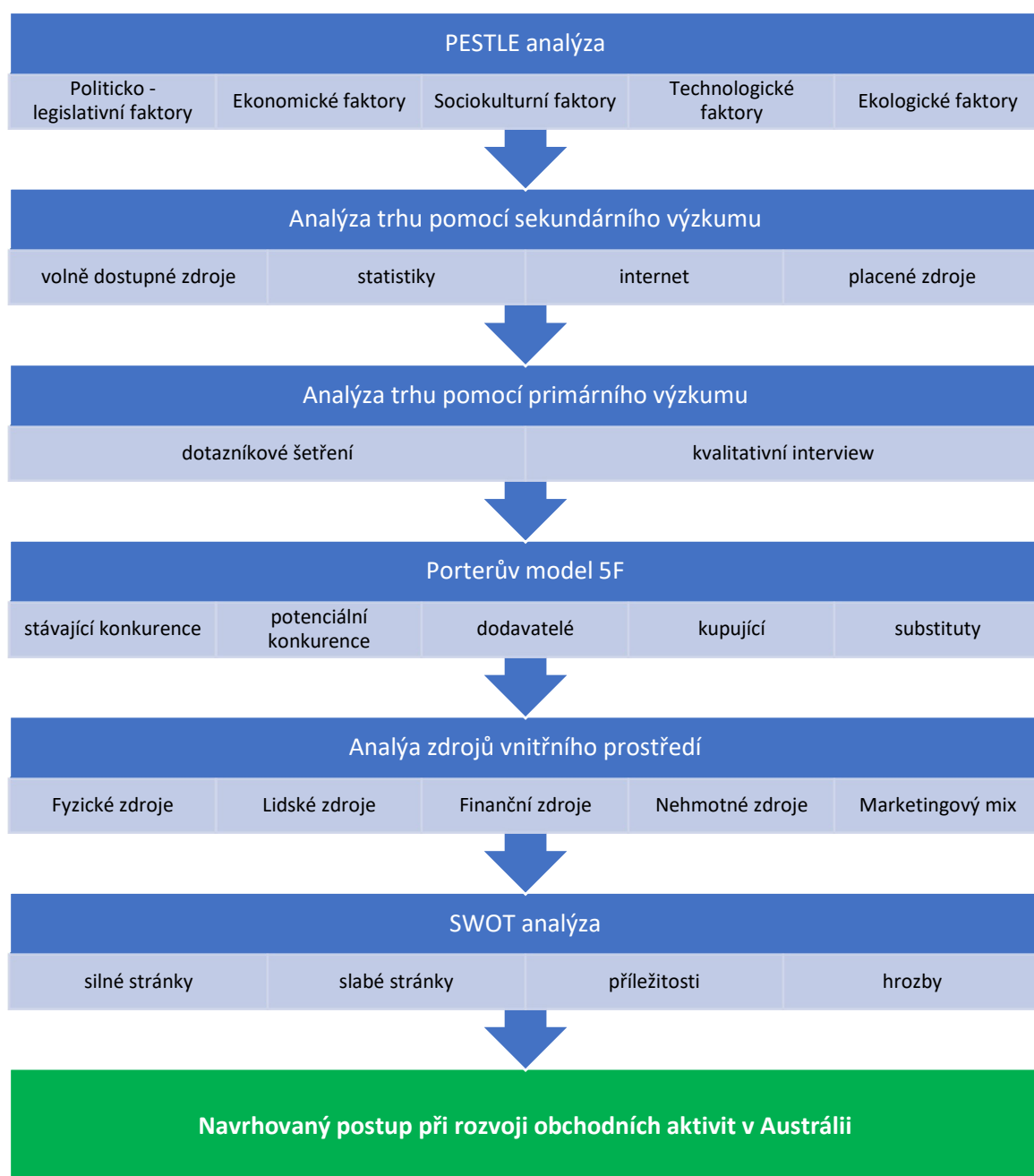
- **Nákladové priority:** firma usiluje o to, aby dosáhla co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci a mohla tak nabídnout výrobky za nižší cenu než konkurence
- **Diferenciace:** firma chce dosáhnout bezvadného výkonu v oblasti důležité pro co nejširší okruh zákazníků. Usiluje např. o dosažení vedoucí pozice v oblasti širší výrobního portfolia, jakosti, doprovodných služeb, technologie atd.
- **Ohniska soustředění:** firma se soustřeďuje spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu místo toho, aby usilovala o celý trh. Zde chce dosáhnout vedoucího postavení.

## 2.9 Navrhovaný postup pro analýzu možností rozvoje obchodních aktivit

Základem každého rozhodnutí o rozvoji podnikatelských a obchodních aktivit je důkladný průzkum trhu a to pomocí primárního či sekundárního výzkum (popř. jejich kombinací). Analýza vnějšího prostředí bude následně provedena pomocí PEST analýzy, která bude zároveň východiskem pro konečnou SWOT analýzu a doporučení konkrétního postupu rozvoje obchodních aktivit, viz následující schéma:



Obrázek 4: Postup návrhu rozvoje obchodních aktivit



Zdroj: vlastní zpracování

### **3. SOUČASNÝ STAV SPOLEČNOSTI ZETOR TRACTORS**

#### **3.1 Historie společnosti**

Traktory značky Zetor začaly psát svou historii v poválečné době, konkrétně v roce 1946, kdy sjel z linky první traktor Zetor Z 25. V téže roce vydala Obchodní živnostenská komora Republiky československé ochrannou známku pro značku Zetor.

Tato značka vznikla velice prostě a jednoduše: přepis výslovnosti písmene „Z“, které ve svém znaku používala brněnská Zbrojovka, v níž vznikly první traktory, se spojil se dvěma posledními písmeny slova traktor. V roce 1954 byla založena výzkumně-vývojová základna Zetoru. V tomto období na pole vyjel po veleúspěšných Zetorech 25 a 15 i silnější Zetor 30 a v roce 1956 ušel světlo světa i nový robustnější model Zetor 50 Super s výkonem motoru 50 koní (37 kW).

Po deseti letech existence značky se vedle již populárních traktorů úspěšně prosadil i pásový traktor Zetor Super P, který se poprvé představil na druhé výstavě československého strojírenství na výstavišti v Brně v roce 1956.

O několik let později přišel Zetor jako první na světě s progresivní koncepcí využití unifikovaných prvků při výrobě traktorů, tzn. s možností využít shodné díly na různé modely a značně tak zjednodušit výrobu a servis. V roce 1960 byl na trh uveden Zetor 3011 - základní model revoluční unifikované řady - UŘ I. Následovaly další modely této řady - Zetor 2011 a 4011, u nichž bylo s ohledem na různé modifikace zavedeno také nové číselné označení jednotlivých modelů.

1. listopadu 1976 se už světoznámá značka Zetor stala zároveň i názvem firmy. V Zetoru pokračoval vývoj traktorů UŘ II. V roce 1975 byl na trh uveden první šestiválcový model 12011.

Koncem sedmdesátých let začalo postupné převádění výroby do slovenského podniku Závody těžkého strojírenství (ZTS) Martin, kde byly inovované typy těchto traktorů vyráběny pod označením ZTS a dočkaly se ještě tří modernizací. I série UŘ I se modernizovaly a vylepšovaly. Po převedení výroby řady UŘ II Crystal na Slovensko se stala UŘ I znovu nejdůležitějším výrobním sortimentem společnosti Zetor.

V 80. letech zahájil Zetor výrobu traktorů UŘ III, které svou koncepcí a technickými parametry odpovídaly zvýšeným nárokům zejména na výkon. V roce 1992, krátce po zahájení výroby traktorů této unifikované řady, se na trhu objevily také inovované traktory UŘ I pod obchodním názvem Major.

V roce 1997 přineslo pět aktualizovaných modelů další výraznou konstrukční změnu řady UŘ I. Traktory s obchodním názvem Super jsou poháněny tříválcovými a čtyřválcovými motory s výkonem od 45 do 82 koní (33–60 kW). Samotný Zetor prošel v 90. letech mnoha změnami. 1. července 1993 došlo k privatizaci a zároveň ke změně názvu společnosti na Zetor, a.s. V roce 2000 byl přijat revitalizační program a 22. dubna 2002 schválila vláda České republiky prodej majetkové účasti státu společnosti HTC holding, která ihned zahájila finanční stabilizaci společnosti spolu s masivní restrukturalizací. Souběžně pokračoval vývoj a inovační proces UŘ I hlavně z hlediska plnění zpřísnujících se předpisů na ochranu životního prostředí na vyspělých trzích. Předěšlé modely této řady jsou od roku 2004 nahrazeny moderními traktory UŘ I známými jako řada Proxima, které plní zpřísněné emisní limity. Vývoj se nezastavil ani u traktorů UŘ III, které byly výrazně modernizovány a v roce 1998 uvedeny na trh pod obchodním názvem Forterra.

V roce 2007 se sortiment Zetoru rozšiřuje o sérii Proxima Plus, která má ve výbavě přední a zadní nápravu určenou pro těžké zatížení. Koncem roku 2008 se začíná s výrobou řady Proxima Power, která je vybavená zajímavou novinkou – převodovkou s elektrohydraulickým reverzním řazením, která umožňuje řadit zpětné rychlosti pod zatížením.

Přírůstkem řady Forterra je v roce 2010 model 135 s novým motorem Z 1605 o výkonu 136 koní (100 kW) s šestnácti-ventilovou hlavou válců. Pro rok 2011 přichází Zetor s dalšími úpravami traktorů řady Proxima, Proxima Plus a Proxima Power. Traktory mají na první pohled nové typové označení. Hlavní modernizací je zavedení mechanické hydrauliky s regulací od táhla třetího bodu. V roce 2012 se nejnovějším představitelem produktového portfolia stává Forterra HSX – nejsilnější a nejlépe vybavený traktor. Modelová řada Forterra a později i Forterra HSX je od roku 2011 vybavena systémem HitchTronic – automatickou regulací zadního tříbodového závěsu.

V roce 2016 společnost oslavila 70 let od svého vzniku.

### 3.2 Produktové portfolio

Produktová řada společnosti ZETOR se v současnosti skládá ze 4 produktových řad:

- Řada Major: menší zemědělské traktory pro menší farmy o výkonu 60 – 80 HP
- Řada Proxima: univerzální traktory o výkonu 80 – 120 HP
- Řada Forterra: vyšší výkonová řada o výkonu 100 – 150 HP
- Řada Crystal: nejsilnější výkonová řada o výkonu 150 – 160 HP

Ve vývoji jsou další dvě řady, menší řada o výkonu 50 HP a nejvyšší s plánovaným výkonem 180 – 200 HP.

### 3.3 Austrálie – charakteristika

Australský svaz (Commonwealth of Australia) je federativní stát na jižní polokouli rozkládající se na stejnojmenném kontinentu. Počet obyvatel činil v roce 2017 23,2 milionů (10), což ji řadí na 56. místo na světě dle počtu obyvatel.

Vznikla 1. ledna 1901 nezávislostí na spojeném království, nicméně královna Velké Británie zůstává i nadále formální hlavou státu. Státním zřízením je tedy konstituční monarchie.

Měnou je australský dolar (AUD), ve výši HDP per capita (dle údajů Světové banky 45 501 USD za rok 2017) se řadí na 19. místo na světě, což ji řadí mezi vyspělé ekonomiky.

Austrálie se skládá ze šesti států: Queensland, Nový Jižní Wales (New South Wales), Viktorie (Victoria), Jižní Austrálie (South Australia), Tasmánie a Západní Austrálie (Western Australia) a dvou teritorií: Severního Teritoria (Northern Territory) a teritoria hlavního města.

#### 3.3.1 Ekonomika Austrálie

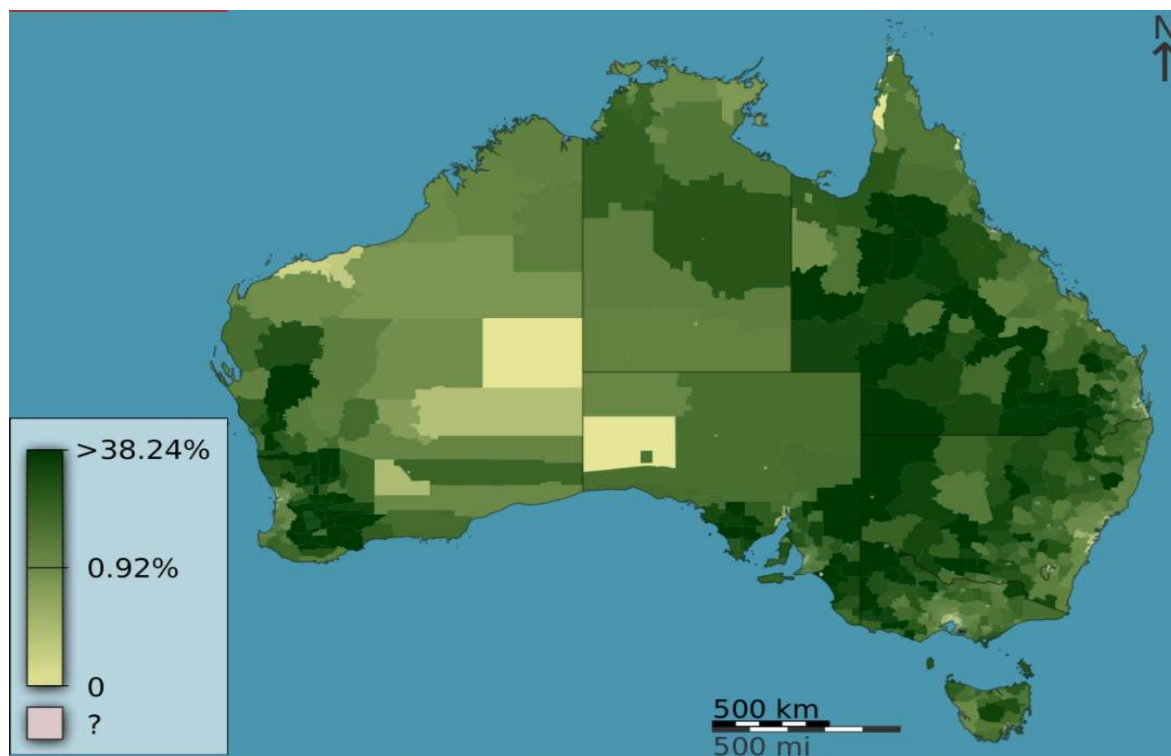
Austrálie je vyspělý průmyslový a zemědělský stát bohatý na nerostné suroviny. Kromě černého a hnědého uhlí se dále těží bauxit, ropa, mangan, zinek, měď, železo, stříbro, diamanty, nikl, platina, palladium a lithium (10).

Austrálie je rovněž významným světovým exportérem zemědělských plodin, v zemědělství je zaměstnáno více než 325,000 lidí a podílí se na australském HDP více než 12 %.

### 3.3.2 Zemědělský sektor Austrálie

Austrálie je jeden z nejvýznamnějších světových producentů a exportérů, jehož zemědělský sektor (včetně lesnictví a rybolovu) vytváří 12 % australského HDP a zaměstnává více než 325,000 pracovníků. V celé zemi je skoro 136,000 farem, které zabírají 61 % celkové rozlohy Austrálie <sup>(15)</sup>.

Obrázek 5: Procento dospělých Australanů zaměstnaných v zemědělském sektoru



Zdroj: en.wikipedia.org

Mezi hlavní zemědělské produkty patří hovězí maso, pšenice, ječmen, mléko, ovoce, zelenina, vlna a skopové maso. Austrálie takřka dvě třetiny produkce vyváží a patří mezi 11 čistých exportérů zemědělské produkce na světě <sup>(22)</sup>.

Tabulka 3: Hlavní exportní zemědělské produkty Austrálie

| Hlavní exportní produkty v roce 2015 | mil. AUD     | podíl v %      |
|--------------------------------------|--------------|----------------|
| Hovězí maso                          | 9,30         | 20,82%         |
| Pšenice                              | 5,81         | 13,01%         |
| Maso (mimo hovězího)                 | 3,74         | 8,37%          |
| Vlna a ostatní zvířecí srsti         | 2,91         | 6,52%          |
| Alkohol                              | 2,39         | 5,34%          |
| Zelenina                             | 1,93         | 4,32%          |
| Živá zvířata (kromě ryb)             | 1,90         | 4,25%          |
| Ovoce a ořechy                       | 1,81         | 4,04%          |
| Cukr, melasa a med                   | 1,78         | 3,99%          |
| Ječmen                               | 1,74         | 3,90%          |
| Ostatní                              | 11,36        | 25,44%         |
| <b>Zemědělský export celkem</b>      | <b>44,66</b> | <b>100,00%</b> |

Zdroj: [www.thecoversation.com](http://www.thecoversation.com) <sup>(22)</sup>

Nejdůležitějšími exportními trhy jsou pak Čína, USA, Japonsko a Jižní Korea. Zemědělství se podílí na celkovém exportu Austrálie 14 % (dle dat za rok 2016).

Tabulka 4: Nejdůležitější exportní trhy Austrálie v roce 2015

| Nejdůležitější exportní trhy v roce 2015 | podíl v %      |
|--|----------------|
| Čína                                     | 23,32%         |
| USA                                      | 12,52%         |
| Japonsko                                 | 10,40%         |
| Indonésie                                | 7,74%          |
| Jižní Korea                              | 7,06%          |
| Nový Zéland                              | 3,63%          |
| Vietnam                                  | 3,34%          |
| Indie                                    | 3,33%          |
| Malajsie                                 | 3,01%          |
| Hong Kong                                | 2,80%          |
| Ostatní                                  | 22,86%         |
| <b>Celkem</b>                            | <b>100,00%</b> |

Zdroj: [www.thecoversation.com](http://www.thecoversation.com) <sup>(22)</sup>

## 4. PESTLE analýza

Vnější prostředí podniku na australském trhu bude analyzováno pomocí PESTLE analýzy:

### 4.1 Politické faktory

Austrálie je stabilní zemí s vysokou úrovní fungování státních institucí, vyspělým finančním a politickým systémem, jež se pravidelně umisťuje na čelných pozicích v žebříčcích ekonomické vyspělosti. V žebříčku Doing Business hodnotící přívětivost podnikatelského prostředí každoročně zveřejňovaným světovou bankou zaujímala v roce 2017 14. místo z více než 200 zemí.<sup>(26)</sup>

Politická stabilita je důležitá při plánování dlouhodobých aktivit a zvažování případných investic v zemi. Vzhledem k tomu, že podnikatelské prostředí je dlouhodobě považováno a hodnoceno jako příznivé, politická rizika plynoucí z radikálních legislativních, celních nebo jiných mimotarifních překážek není nutné vnímat jako potenciální hrozbu obchodním aktivitám.

### 4.2 Ekonomické faktory

Jedním z klíčových faktorů ovlivňující marže a ceny je fluktuace kurzu mezi zemí výrobce a zákazníka. Jak je patrné z následujícího grafu, kurz CZK během jediného roku aprecioval z 19,738 CZK/AUD až k současným hodnotám kolem tříletého minima na úrovni 15,979. Během jediného roku tak koruna vůči australskému dolaru posílila o takřka 24 %. Pro srovnání, japonský jen za tuto dobu fluktoval vůči AUD pouze do úrovně 7 % a americký dolar 13 %. Posílení domácí měny se sice může jevit jako výhoda pro výrobce, nejméně tento fakt prodražuje zboží v zemi kupujícího a činí ho méně konkurenceschopným vůči importérům ze zemí, jejichž měna posiluje relativně méně či dokonce oslabuje.

Graf 1: Vývoj kurzu AUD/CZK v letech 2016-2018



Zdroj: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz)

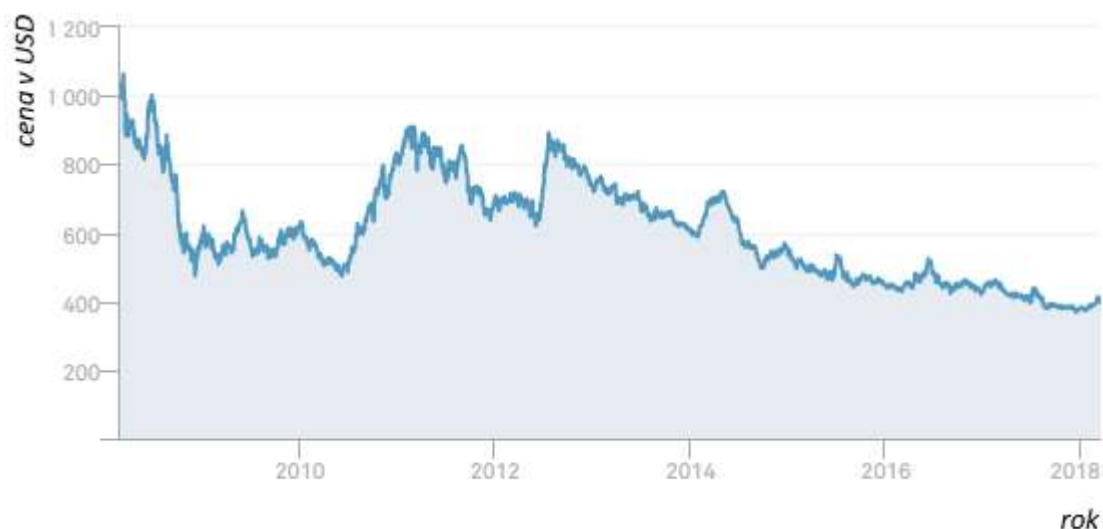
Výhodou Austrálie coby stabilní a bezpečné ekonomiky je naopak ochota pojišťoven poskytovat exportní financování v podobě pojištění pohledávek, které následně umožní Zetoru poskytnout obchodní úvěr. V České republice je to například státní EGAP, ale i mnoho komerčních subjektů (Credendo, Oberbank aj.).

Celková vyspělost ekonomiky rovněž přispívá k menší akceptaci levných výrobců ze zemí jako je Indie, Čína a Turecko. Hlavním konkurentem Zetoru na tomto trhu tak budou především prémiovější výrobci z EU, USA a Japonska.

Rizikovým se může rovněž jevit trvalý pokles cen zemědělských komodit v posledních letech, což ilustruje následující graf indexu Standard and Poor GSCI Agriculture, který zahrnuje ceny nejobchodovanějších komodit na burze. Jak je patrné, za posledních 10 let spadly ceny zemědělských komodit na poloviční úroveň oproti roku 2008, což zvyšuje tlak na marže zemědělských producentů. Přestože dle dat ze sekundárního výzkumu prodeje traktorů v Austrálii v posledních třech letech setrvale rostou, existuje zvýšené riziko obratu trendu v následujících letech.



Graf 2: Vývoj indexu S&P GSCI Agriculture v letech 2008-2018

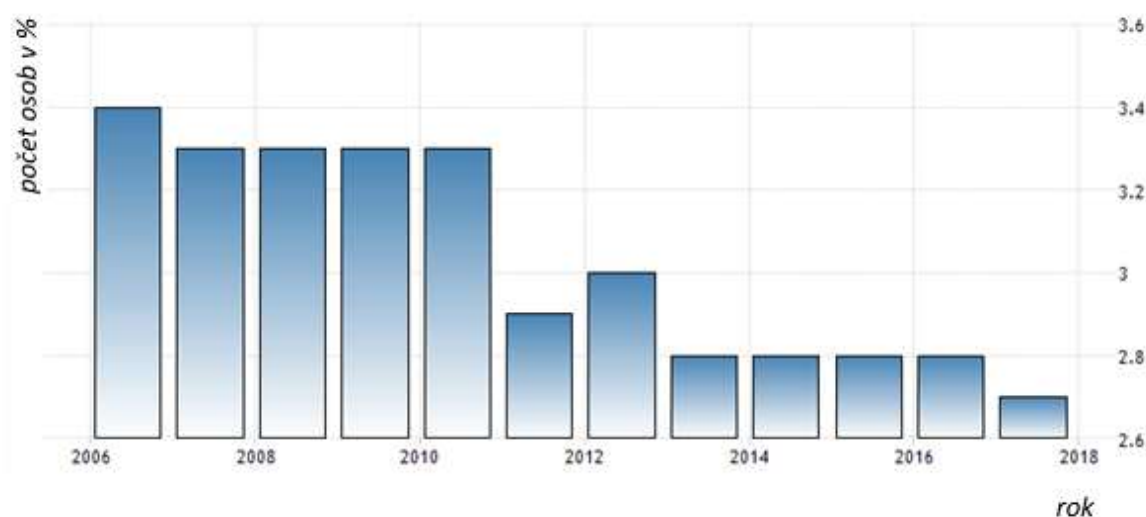


Zdroj: Standard and Poor's Dow Jones Indices <sup>(28)</sup>

### 4.3 Sociální faktory

Snížující se celkový počet obyvatel pracujících v zemědělství má v podstatě jeden klíčový efekt: tlak na větší míru mechanizace a automatizace. Tento sociální faktor tedy zásadně ovlivní faktor technologický – autonomní traktory.

Graf 3: Celkový počet obyvatel Austrálie zaměstnaného v zemědělství (%)



Zdroj: Trading Economics <sup>(29)</sup>

Důležitým sociálním faktorem je rovněž celková menší míra mladých lidí zůstávajících na zemědělském venkově a přitažlivost práce v zemědělství obecně. Jak již bylo řečeno, jen za posledních dvacet let se počet dealerů traktorů snížil ze 3000 na 600, tudíž tento sociální aspekt přispívá k větší koncentraci trhu ve prospěch zavedených velkých a finančně silných výrobců. Lze proto i nadále očekávat posilování tohoto trendu.

#### **4.4 Technologické faktory**

Technologické faktory budou na vyspělých trzích s extenzivním způsobem zemědělství (Austrálie, Francie, Německo, USA, Kanada) hrát čím dál důležitější úlohu. Vlivem úbytku pracovních sil v zemědělských oblastech a s tím souvisejícím tlaku na růst mezd lze očekávat postupný přechod k samořiditelné (autonomní) zemědělské technice. Tento trend lze již vypožorovat u výrobců traktorů. Funkční prototypy autonomních traktorů již představil CASE a dokonce indická Mahindra, pracují na nich však i ostatní důležití hráči na trhu (New Holland, John Deere, Kubota). Pro zajištění prodejů v budoucnu a to nejen na australském trhu bude nezbytné mít samořiditelné traktory ve výrobním programu.

Výhodou australského trhu zemědělské techniky je absence emisních norem pro vozidla určená převážně pro mimosilniční provoz. Zetor zde tak může prodávat traktory v nižší emisní třídě STAGE IIIA nevybavené drahými nakupovanými součástkami (DPF Filtry, EGR ventily, motory DEUTZ), kde je stále schopen oproti většině prémiových výrobců uplatňovat cenovou výhodu.

#### **4.5 Legislativní faktory**

Prodeje a import traktorů nepodléhají legislativním ani jiným omezením. Minimální záruka dle Australian Consumer Law <sup>(31)</sup> je 1 rok či 15000 km (motohodin v případě traktorů), což je méně, než standardní záruka poskytovaná společností ZETOR. Sektor zemědělské mechanizace tak není legislativně omezen.

Za určitou hrozbu lze ovšem vnímat možné zpřísnění stávajících benevolentnějších (oproti EU) předpisů týkajících se emisních norem pro zemědělské traktory. Stávající legislativní úprava umožňuje všem mimo silničním vozidlům provoz bez jakéhokoliv požadavku na emisní stupeň, což je ve vyspělém světě přístup ojedinělý a v budoucnu se dá předpokládat přijetí legislativy vyžadující splnění alespoň některé z nižších emisních norem. Pro

společnost ZETOR by pak bylo klíčové nezpříšňování normy na úroveň vyšší než STAGE IIIA, kde postupně ztrácí svoji konkurenceschopnost.

Tabulka 5: Celní sazby na import traktorů do Austrálie

| HS Kód   | Popis  | Odpovídající model                                  | Výkon v kW              | Celní sazba |
|----------|--|---|-------------------------|-------------|
| 87019025 | Traktory a tahače nové s výkonem motoru převyšujícím 37 kW, avšak nepřesahujícím 59 kW | MAJOR 80  | 55,6                    | 0,00%       |
| 87019031 | Traktory a tahače nové s výkonem motoru převyšujícím 59 kW, avšak nepřesahujícím 75 kW | PROXIMA 90<br>PROXIMA 100                           | 64,3<br>70,3            | 0,00%       |
| 87019035 | Traktory a tahače nové s výkonem motoru převyšujícím 75 kW, avšak nepřesahujícím 90 kW | PROXIMA PLUS 110<br>PROXIMA POWER 120               | 78,4<br>86,2            | 0,00%       |
| 87019039 | Traktory a tahače nové s výkonem motoru převyšujícím 90 kW                             | FORTERRA 135<br>FORTERRA HSX 140<br>FORTERRA HD 150 | 100,2<br>100,2<br>108,2 | 0,00%       |

Zdroj: Australian Government, Department of Home Affairs <sup>(24)</sup>

## 4.6 Ekologické faktory

Hrozbou do budoucna mohou být klimatické změny způsobující vysychání některých oblastí používaných v současnosti pro zemědělskou produkci, případně ochrana životního prostředí, která by zabránila projektům na zúrodnění půdy, které momentálně probíhají.

Největší hrozbou pak zůstává možnost zavedení přísnějších ekologických norem po vzoru USA a EU, která by znemožnila prodávat traktory v emisní třídě STAGE IIIA, kde je společnost ZETOR schopna konkurovat zavedeným výrobcům nižší cenou.

## 4.7 Vyhodnocení PESTLE analýzy

Shrnutí PESTLE analýzy nabízí následující tabulka:

Tabulka 6: Pest analýza - vyhodnocení

| <b>PEST ANALÝZA - VYHODNOCENÍ</b> |   |  |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>FAKTORY</b>                    | <b>PŘÍLEŽITOSTI</b>   | <b>HROZBY</b>  |
| <b>POLITICKÉ</b>                  | - Finanční podpora zemědělství  | - Zavedení ochranných opatření   |
| <b>EKONOMICKÉ</b>                 | - Růst cen zemědělských komodit   | - Fluktuace směnného kurzu AUD<br>- Trvalý pokles cen zemědělských komodit   |
| <b>SOCIÁLNÍ</b>                   | - růst počtu obyvatel (celosvětově) a tlak na zvyšování zemědělské produkce | - úbytek pracovních sil v zemědělství a tlak na autonomní traktory<br>- koncentrace trhu vlivem úbytku dealerů zemědělské techniky |
| <b>TECHNOLOGICKÉ</b>              | - neexistence emisních požadavků  | - V budoucnu absence autonomního traktoru  |
| <b>LEGISLATIVNÍ</b>               | - nižší emisní stupeň než v EU a USA  | - Sjednocení emisních norem s EU a USA   |
| <b>EKOLOGICKÉ</b>                 | - zúrodňovací projekty  | - Úbytek zemědělské půdy vlivem klimatických změn  |

Zdroj: vlastní zpracování

## 5. ANALÝZA TRHU

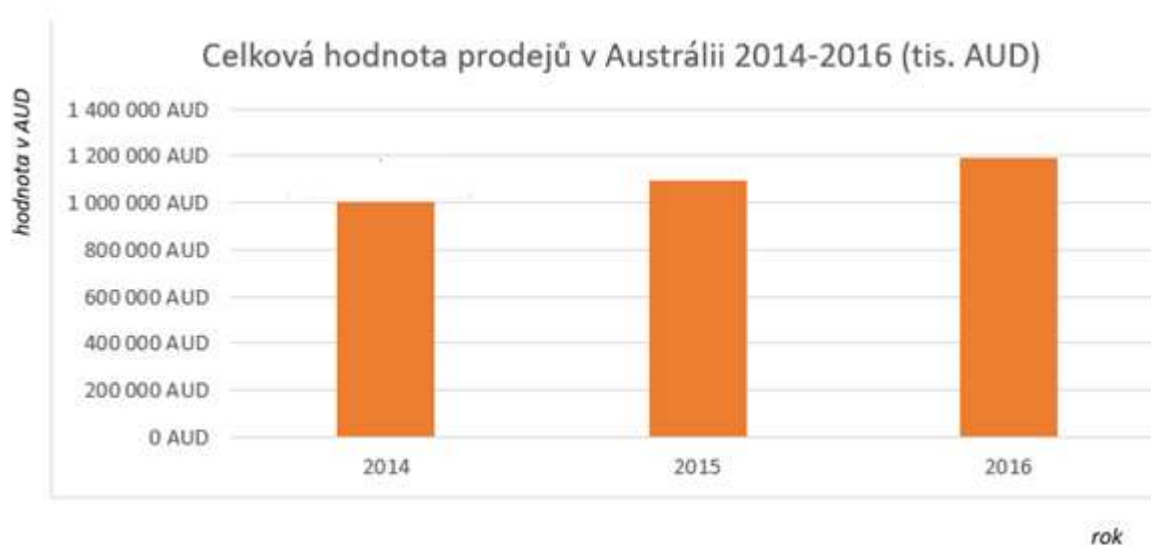
### 5.1 Analýza tržní situace – sekundární výzkum

Současná situace na australském trhu je dramaticky odlišná od doby historického působení Zetoru. Trhu dominují tradiční výrobci v čele s konglomerátem CASE/NEW HOLLAND, trojlístek největších hráčů uzavírá americký gigant John Deere. Relevantní prodeje z hlediska plánovaného proniknutí na trh společností ZETOR jsou tedy ve 2 segmentech, na který se dále ve výzkumu zaměřím:

- segment utility: stroje o výkonu 60 – 100 HP
- segment row-crop: stroje o výkonu 100 – 200 HP

Hodnota prodeje nových traktorů v roce 2016 dosáhla historického rekordu 1,193 milardy AUD oproti 1,096 miliardy z předchozího roku. Růst oproti roku 2015 tak činí více než 9 %.

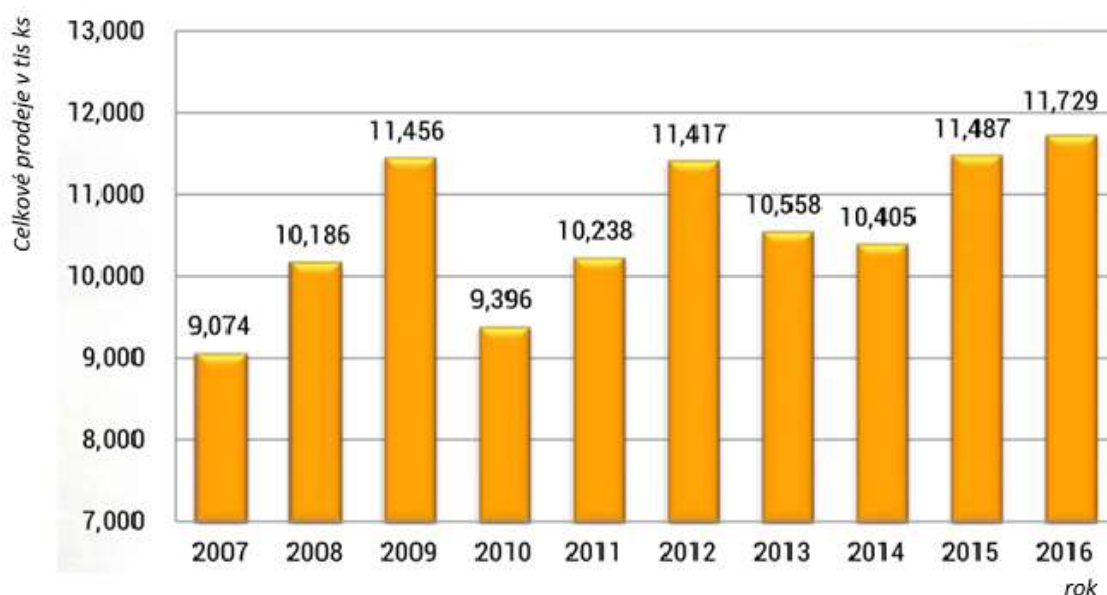
Graf 4: Celkové prodeje traktorů v Austrálii 2014-2016 v AUD



Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

Rok 2016 tak byl šestým rokem po sobě, kdy počet prodaných traktorů přesáhl 10 000 ks, což se naposledy stalo v první půli 80. let, přičemž se prodalo nejvíce ks od roku 1986. Celý trh tak pokračuje v růstovém trendu a rekordní rok je očekáván i v roce 2017, za který budou celková data k dispozici v červenci téhož roku.

Graf 5: Celkové prodeje traktorů v Austrálii v letech 2007-2016 v ks



Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

#### 5.1.1 Prodeje traktorů dle výkonových řad

Samotná čísla prodeje traktorů však nejsou vše vypovídající, neboť je potřeba je dále analyzovat z hlediska model mixu, v našem případě tedy podle nejjednoduššího identifikátoru – HP (koňská síla neboli HorsePower).

Prodeje traktorů jsou přirozeně spjaté s vývojem investic do zemědělského sektoru, v poslední době ovšem výrazně roste tzv. hobby segment, za což jsou v na Australském trhu považovány traktory a malotraktory s motorem do 60 HP. V roce 2015 se tento trh podílel na celkových prodejích 39 %, přičemž o rok později v roce 2016 tento podíl činil 37 %. Celková hodnota prodejů činila více než 100 milionů AUD.

Trh traktorů s HP větším než 60, tedy segment, na který cílí společnost Zetor, zaznamenal v roce 2016 prodej celkem 7 385 ks, tzn. celkem 63 % celkových prodejů traktorů. Tento segment setrvale roste od svého minima v roce 2010, které činilo 6 019 ks.

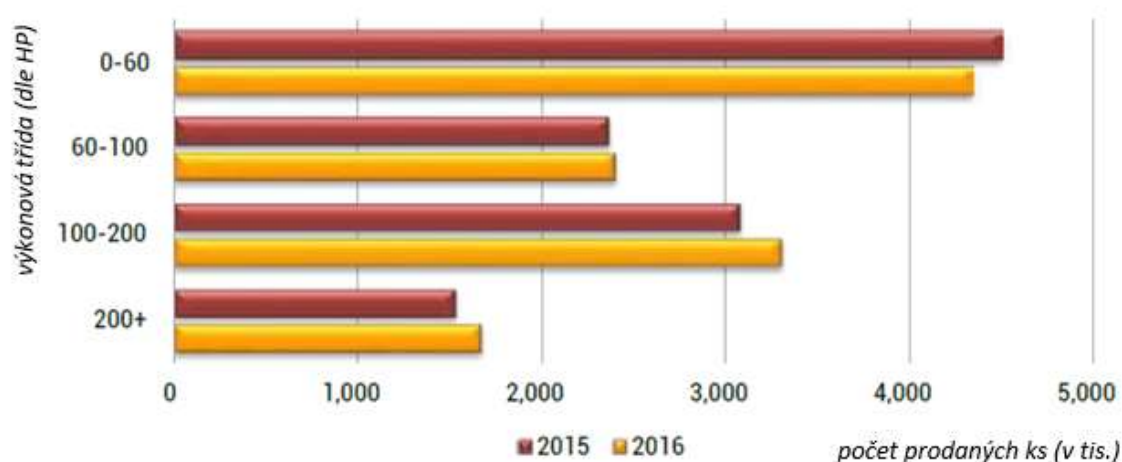
V průběhu času nicméně průměrná velikost HP pořizovaných traktorů setrvale mírně roste. Dle údajů Tractor and Machinery Association of Australia byla v roce 2002 průměrná hodnota HP všech prodaných traktorů 33 HP, zatímco v roce 2016 už to bylo 36. Naopak se

snižuje průměrná cena na 1 HP, kterou zaplatí australští zákazníci. Ještě v roce 2002 zaplatili za jednotku HP u nakoupeného traktoru průměrně 763 AUD, ovšem v roce 2016 činila tato hodnota už pouze 633 AUD. Tento ukazatel nejlépe demonstruje setrvalý tlak na snižování cen na tomto trhu.

V samotném segmentu traktorů s výkonem vyšším než 60 HP činila průměrná hodnota HP prodaného traktoru 161 HP, přičemž například ještě v roce 2007 to bylo pouze 131. Cena HP pouze v tomto segmentu se naopak zvyšuje a nyní činí 889 AUD/HP oproti 772 AUD/HP v roce 2007. Tato hodnota je ovšem výrazně ovlivněna cenou traktorů s výkonem nad 200 koňských sil, kde zdaleka nepanuje taková konkurence jako u menších traktorů. Trh si zde rozděluje několik málo výrobců (CASE, John Deere, New Holland), kteří si mohou dovolit nasadit prémiovou cenu, která pak ovlivňuje průměrné hodnoty u menších traktorů.

Celková hodnota prodejů v tomto segmentu činila v roce 2016 1,095 milionů AUD, což byl oproti roku 2015 nárůst o 10 %.

Graf 6: Celkové prodeje dle výkonových tříd v Austrálii v roce 2016



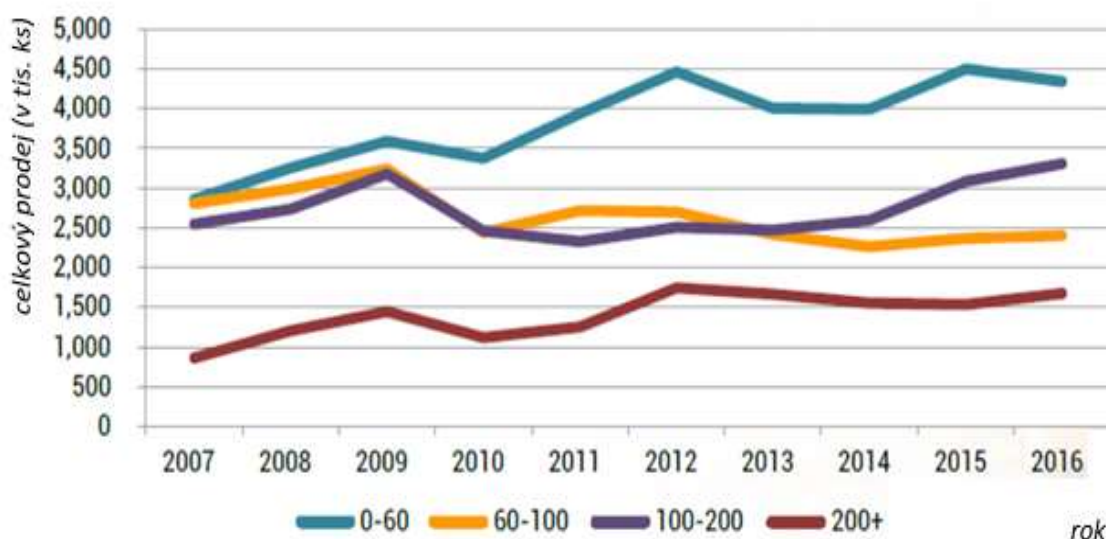
Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

Prodeje traktorů v segmentu 60–100 HP (tzv. utility segment) činily v roce 2016 celkem 2404 ks, celková hodnota prodejů pak byla 135,1 milionu AUD. Oproti roku 2015 se jednalo o 1,5% nárůst.

Naproti tomu výkonový segment 100-200 HP, rovněž klíčový pro Zetor, zaznamenal v roce 2016 nejlepší výsledek za posledních 28 let. Celkem se prodalo 3308 ks traktorů v celkové hodnotě 393 milionů AUD, přičemž nejsilnější poptávka byla po strojích o výkonu 100 až 140 HP, které má společnost Zetor pokrytou modelovými řadami Proxima (90-120 HP) a Forterra (135-150 HP). V posledních letech se pak začíná projevovat trend příklonu ke strojům se silnějším výkonem, kdy segment 140 až 160 HP rostl v posledních šesti letech o celkem 25 %.

Nejsilnější výkonová třída, tzn. stroje nad 200 HP se na celkových prodejkách podílí 1673 ks v roce 2016, resp. 1536 ks o rok dříve. Hodnota tohoto trhu činila v roce 2016 celkem 567 mil. AUD. Tento výkonový segment trhu bohužel společnost Zetor zatím nemá pokrytý žádnou produktovou řadou, ačkoliv ve střednědobém plánu společnosti je představení traktoru o výkonu 200 HP.

Graf 7: Celkový trend prodejků traktorů dle výkonové třídy v Austrálii v letech 2007-2016



Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017



### 5.1.2 Prodeje dle jednotlivých států

Dá se očekávat, že případný distributor bude požadovat exkluzivní zastoupení. Tento požadavek bude potřeba vyhodnotit dle jeho přítomnosti v jednotlivých svazových státech a také dle oblasti, kterou se schopen reálně obsloužit. Proto je nutné znát prodeje i dle oblastí v jednotlivých státech. Nejvýznamnější zemědělské oblasti nalezneme na východě Austrálie, jedná se o svazové státy Victoria, New South Wales a Queensland. Zde je vyrobeno téměř 90 % veškeré zemědělské produkce v zemi. Méně významnými trhy jsou West Australia, South Australia. Marginální význam pak mají v tomto ohledu státy Tasmánie a Severní Teritorium (Northern Territory).

#### Queensland – prodej dle regionů

Třiletý průměr prodejů ve svazovém státě Queensland činí celkem 2427 ks traktorů. Nejvýznamnější regiony z hlediska prodejů leží v oblasti Brisbane (Burnett, South East, South West, Brisbane). Třiletý průměr prodejů zde činí 1608 ks, tzn. celých 66 % celkových prodejů ve státě. Severní teritoria se na prodejích podílí 19 % s celkovými prodeji 466 ks.

Klíčovou oblastí pokrytí prodejů je tak okolí Brisbane, tzn. jižní oblast státu Queensland.

Obrázek 6: Mapa svazového státu Queensland dle regionů



zdroj: State Library of Queensland ([www.slq.qld.gov.au](http://www.slq.qld.gov.au))

Tabulka 7: Queensland - tříletý průměr prodejů traktorů dle regionů

| Region                 | Prodej 2014<br>(ks) | Prodej 2015<br>(ks) | Prodej 2016<br>(ks) | 3-letý Průměr<br>(ks) |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Northern + Far north   | 465                 | 485                 | 448                 | 466                   |
| Mackay                 | 148                 | 152                 | 146                 | 149                   |
| Fitzroy + Central West | 173                 | 194                 | 245                 | 204                   |
| Burnett + South East   | 305                 | 357                 | 422                 | 361                   |
| South West             | 390                 | 445                 | 538                 | 458                   |
| Brisbane + South East  | 680                 | 897                 | 791                 | 789                   |
| <b>Celkem</b>          | <b>2161</b>         | <b>2531</b>         | <b>2590</b>         | <b>2427</b>           |

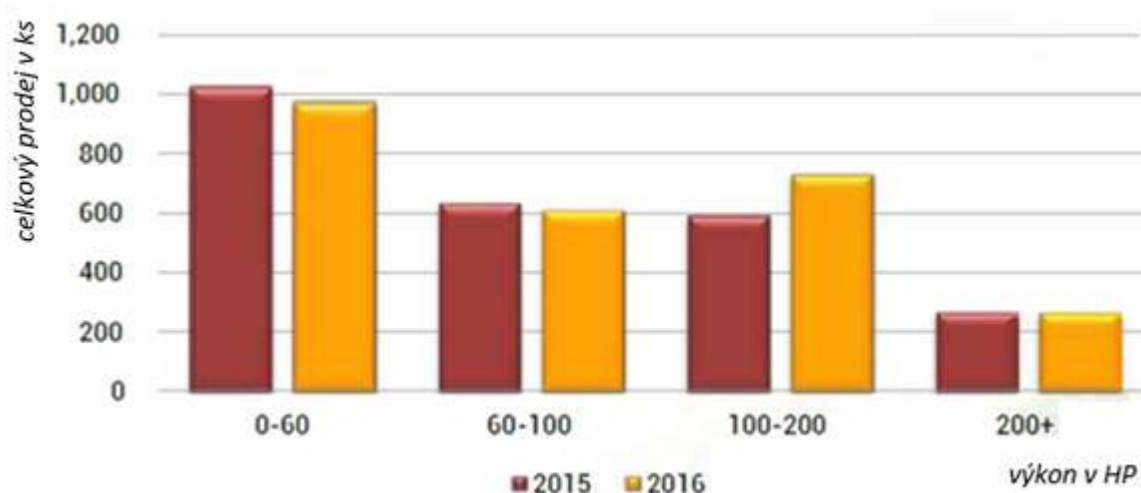
Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

Pro efektivní pokrytí obchodními místy je vzhledem k rozlehlosti státu třeba počítat minimálně se čtyřmi point of sales, jeden pro obsluhu regionů Brisbane, South East a Burnett, jeden pro region South West, jeden pro regiony Mackay a Fitzroy a jeden pro regiony Northern a Far North.

### Queensland - prodej dle HP

Prodeje hobby traktorů oscilují kolem hodnoty 1000 ks za rok a prodeje nejsilnější výkonové třídy nevyráběné Zetorem lehce přesahují 200 ks, tudíž trh, na který může Zetor v Queenslandu zacílit, představuje cca 1230 traktorů ročně.

Graf 8: Prodeje traktorů dle výkonové třídy ve svazovém státu Queensland



Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

## Nový Jižní Wales – prodej dle regionů

Nový jižní Wales (New South Wales) je jakožto nejvýznamnější zemědělská oblast v Austrálii rovněž největším vnitrostátním trhem z hlediska prodeje traktorů. Poměrně nevýznamná je pouze oblast Rangelands na východě státu, jinak jsou prodeje rozprostřeny víceméně rovnoměrně do všech regionů. Klíčové je tedy ideálně rovnoměrné pokrytí státu podél pobřeží, tzn. ideálně nejméně tři POS (Point of Sales). Alespoň jeden POS pro oblast North Coast, Northern Tablelands, jeden pro Hunter Central Coast a Greater Sydney a jeden pro jižní regiony státu.

Obrázek 7: Mapa Nového jižního Walesu dle regionů



Zdroj: ABC Rural ([www.abc.net.au](http://www.abc.net.au))

Tabulka 8: Nový jižní Wales - tříletý průměr prodeje traktorů dle regionů

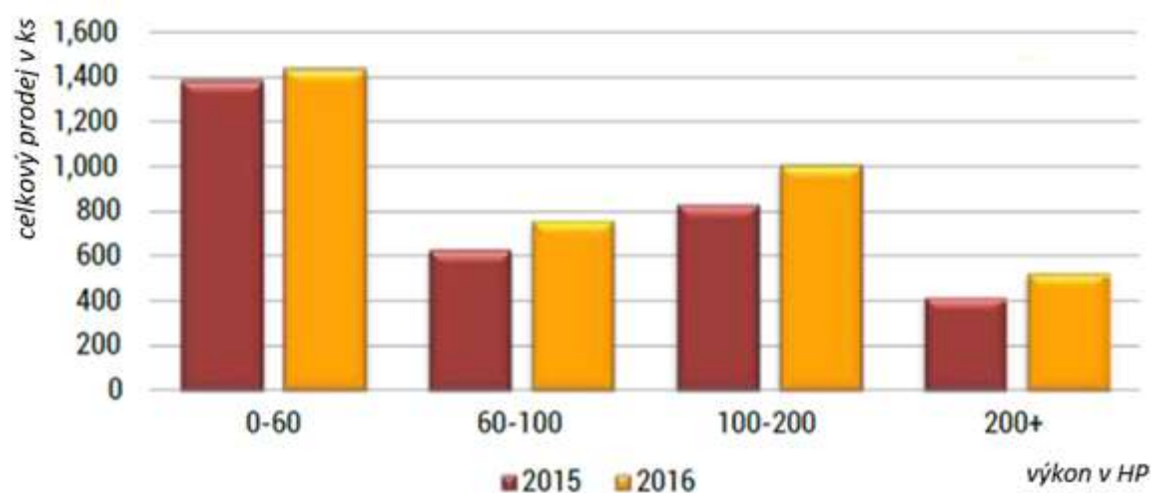
| Region                               | Prodej 2014<br>(ks) | Prodej 2015<br>(ks) | Prodej 2016<br>(ks) | 3-letý Průměr<br>(ks) |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| North Coast                          | 448                 | 602                 | 648                 | 566                   |
| North + North West                   | 400                 | 424                 | 560                 | 461                   |
| Hunter Central Coast                 | 275                 | 309                 | 363                 | 316                   |
| Greater Sydney                       | 405                 | 478                 | 486                 | 456                   |
| Central West                         | 336                 | 368                 | 394                 | 366                   |
| South Coast + Southern<br>Tablelands | 407                 | 541                 | 570                 | 506                   |
| Riverina + Murray                    | 522                 | 556                 | 717                 | 598                   |
| <b>Celkem</b>                        | <b>2793</b>         | <b>3278</b>         | <b>3738</b>         | <b>3270</b>           |

Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

### Nový jižní Wales – prodej dle HP

Prodeje hobby segmentu nepokrytého produkcí Zetoru oscilují kolem hodnoty 1400 ks (konkrétně 1440 ks v roce 2016) a prodeje vysoce výkonných strojů nad 200 HP 528 ks. Trh, na který může svou produkcí Zetor v Novém jižním Walesu zacílit tak představuje roční prodeje o celkové hodnotě až 1800 ks (1770 v roce 2016).

Graf 9: Prodej traktorů dle výkonových tříd v Novém jižním Walesu v letech 2015-2016



Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

## Victoria – prodej dle regionů

Druhým nejvýznamnějším vnitrostátním trhem z hlediska celkových prodejů traktorů je stát Victoria. Tento trh je významný pro Zetor i tím, že zde bylo historicky prodáno zdaleka největší množství traktorů Zetor. Stát Victoria byl rovněž sídlem bývalého distributora Motokov Australia a bylo zde nejvíce dealerů traktorů značky Zetor. Stejně jako v případě Nového Jižního Walesu zde nelze označit jeden nebo dva regiony klíčové pro pokrytí státu, jelikož jsou prodeje rovnoměrně rozloženy do všech regionů. Vzhledem k rozloze státu Victoria se jeví nezbytné mít stát pokrytý minimálně jedním POS na západě (region Gippsland), jedním na severu (Hume), jedním na severovýchodě (Loddon Mallee) a jedním až dvěma pro oblast Greater Melbourne a South Western region.

Obrázek 8: Mapa svazového státu Victoria dle regionů



Zdroj: Victoria State Government Planning ([www.planning.vic.gov.au](http://www.planning.vic.gov.au))

Tabulka 9: Victoria - tříletý průměr prodeje traktorů dle regionů

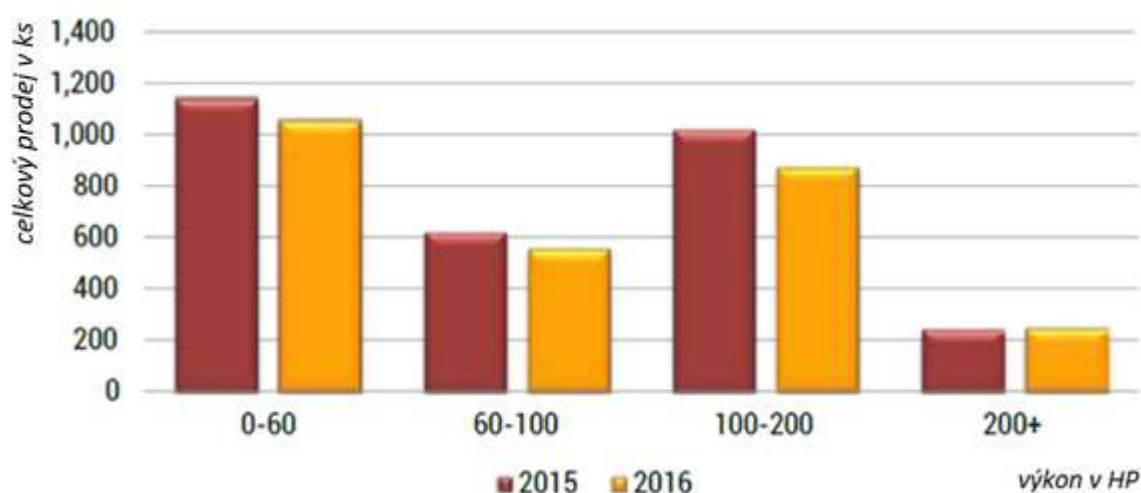
| Region                       | Prodej 2014<br>(ks) | Prodej 2015<br>(ks) | Prodej 2016<br>(ks) | 3-letý Průměr<br>(ks) |
|------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Hume<br>(Goulburn/NorthEast) | 545                 | 591                 | 512                 | 549                   |
| Loddon Mallee                | 487                 | 535                 | 516                 | 513                   |
| Crampians (Wimmera)          | 144                 | 103                 | 114                 | 120                   |
| Gippsland                    | 464                 | 479                 | 411                 | 451                   |
| Greater Melbourne            | 643                 | 695                 | 601                 | 646                   |
| Barwon (Western<br>District) | 614                 | 639                 | 592                 | 615                   |
| <b>Celkem</b>                | <b>2897</b>         | <b>3042</b>         | <b>2746</b>         | <b>2895</b>           |

Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

### Victoria – prodej dle HP

Hobby segment pod 60 HP se blíží cca 1100 kusům ročně (1059 ks v roce 2016), nejvýkonnější traktory nad 200 HP přispívají do celkových prodejů cca 250 ks. Trh, na který může Zetor svojí produktovou řadou zacílit má velikost cca 1450 ks ročně při doporučeném pokrytí země prodejními místy.

Graf 10: Prodeje traktorů dle výkonové třídy ve Victorii v letech 2015-2016



Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

## Tasmánie

Vzhledem k malé velikosti svazového státu Tasmánie se statistiky nedělí podle jednotlivých regionů. V celém státě se tříletý průměr pohybuje na úrovni 318 prodaných ks traktorů ročně. Z hlediska prodeje a zemědělské produkce jsou nejdůležitější regiony Launceston a Northwest, kde je dle údajů TMA realizováno přes 70 % celkových prodejů ve státě.

Tabulka 10: Tasmánie - tříletý průměr prodejů traktorů

| Region        | Prodej 2014<br>(ks) | Prodej 2015<br>(ks) | Prodej 2016<br>(ks) | 3-letý Průměr<br>(ks) |
|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Tasmánie      | 305                 | 320                 | 328                 | 318                   |
| <b>Celkem</b> | <b>305</b>          | <b>320</b>          | <b>328</b>          | <b>318</b>            |

Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

Obrázek 9: Mapa svazového státu Tasmánie dle regionů

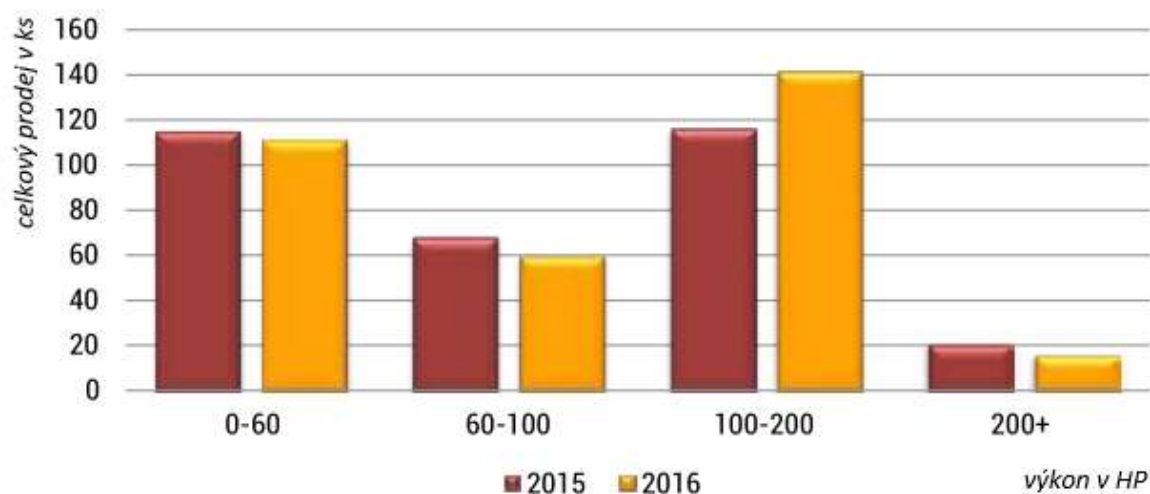


Zdroj: Rainbow Tasmania ([www.rainbowtas.org](http://www.rainbowtas.org))

Z hlediska výkonových tříd je nejvýznamnější třída 100-200 HP, kde se prodá více než třetina traktorů (141 ks v roce 2016). Po očištění prodejů o hobby segment 0-60 HP (110 ks v roce 2016) a nejvyšší výkonovou třídu 200+ HP (18 ks v roce 2016) nám vychází, že celkový trh v Tasmánii, na který může Zetor zacílit, se pohybuje kolem hodnoty 200 ks.



Graf 11: Prodeje traktorů dle výkonových tříd v Tasmanii v letech 2015-2016



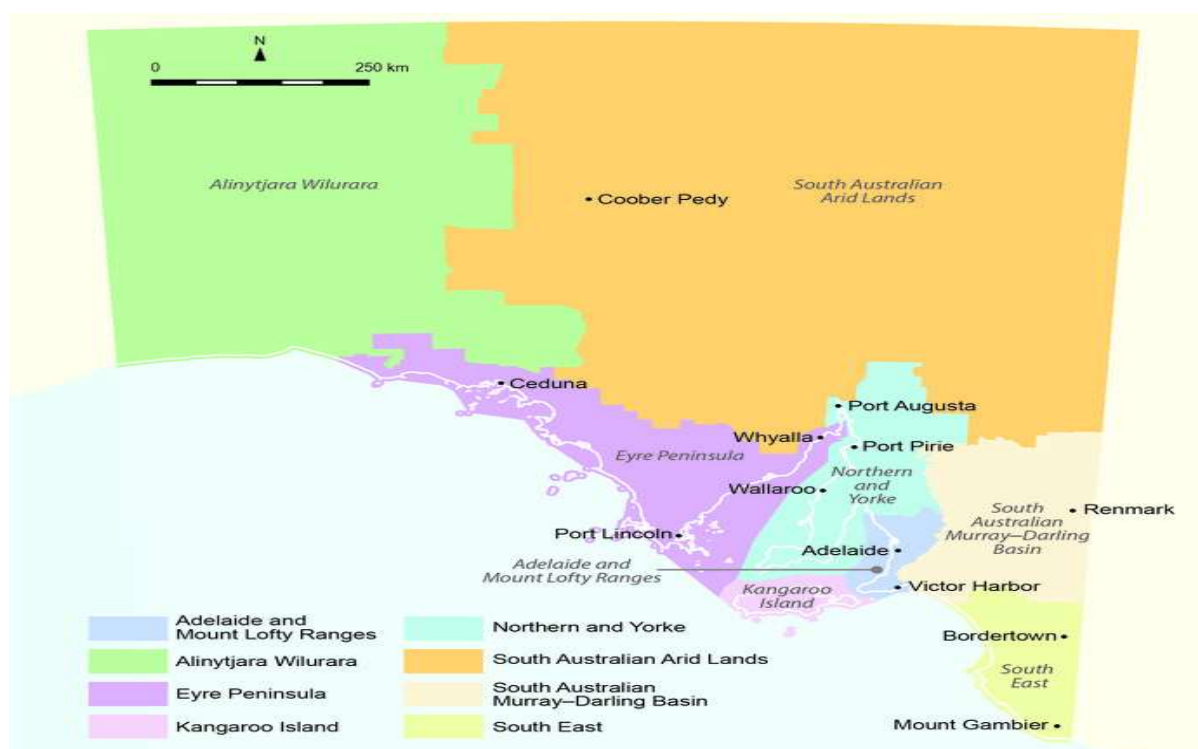
Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

### Jižní Austrálie – prodej dle regionů

Stát Jižní Austrálie je z hlediska prodejů cca třetinový oproti klíčovým zemědělským oblastem, ze 70 % je pokryt polopouštěmi, které jsou ovšem částečně využívány coby pastviny. Živočišná výroba ovšem není zdaleka natolik závislá na zemědělské mechanizaci jako rostlinná. Zdaleka nejdůležitější pro prodeje traktorů je jih státu, zejména region Greater Adelaide a okolní regiony South East, Yorke a Murray-Darling basin. Vzhledem k blízkosti těchto regionů lze pokrýt prodeje v těchto čtyřech klíčových regionech (3 letý průměr 944 ks) jedním POS.



Obrázek 10: Mapa svazového státu Jižní Austrálie dle regionů



Zdroj: State of the environment South Australia ([www.epa.sa.gov.au](http://www.epa.sa.gov.au))

Tabulka 11: Jižní Austrálie - tříletý průměr prodeje traktorů dle regionů

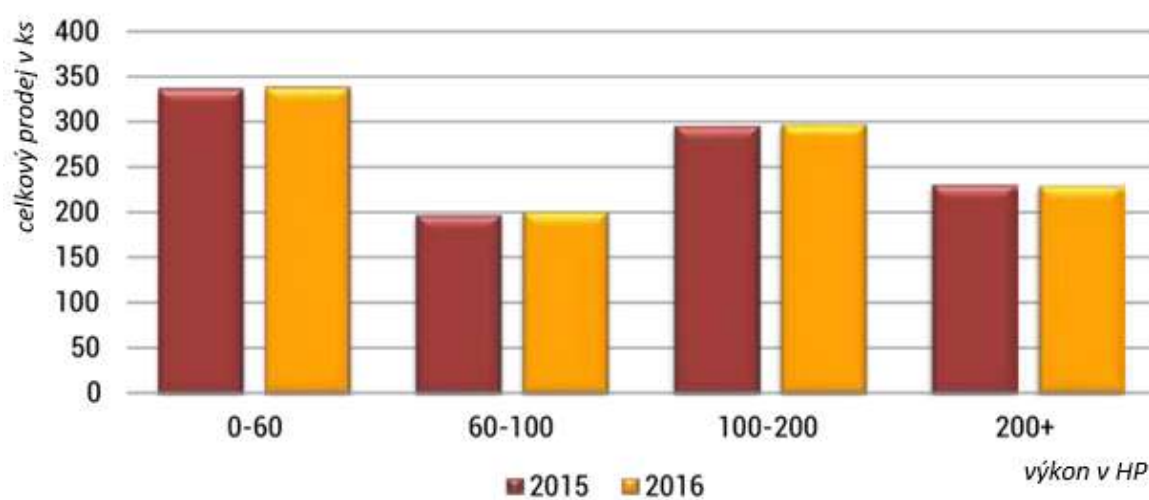
| Region                                     | Prodej 2014<br>(ks) | Prodej 2015<br>(ks) | Prodej 2016<br>(ks) | 3-letý Průměr<br>(ks) |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Murray-Darling Basin<br>(Mallee/Riverland) | 161                 | 205                 | 197                 | 188                   |
| South East                                 | 187                 | 196                 | 208                 | 197                   |
| Greater Adelaide                           | 343                 | 391                 | 402                 | 379                   |
| Northern/Yorke                             | 176                 | 188                 | 177                 | 180                   |
| Eyre                                       | 65                  | 82                  | 82                  | 76                    |
| <b>Celkem</b>                              | <b>932</b>          | <b>1062</b>         | <b>1066</b>         | <b>1020</b>           |

Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

### South Australia – prodej dle HP

Celkové prodeje traktorů očištěné o hobby a nejvyšší výkonový segment byly na úrovni 450 ks (traktory o výkonu od 60 do 200 HP). Na tento trh tedy může společnost Zetor zacílit, v případě očištění prodejů o vzdálený region Eyre se jedná o celkem cca 430 ks prodaných traktorů ročně.

Graf 12: Prodeje traktorů dle výkonových tříd v Jižní Austrálii v letech 2015-2016



Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

### Severní teritorium

Severní teritorium je z hlediska prodeje traktorů v Austrálii nevýznamný trh, jelikož naprostá většina území je nevhodná pro zemědělskou činnost. Tříletý průměr prodejů všech výkonových tříd činí pouhých 110 ks traktorů, které se prodají v oblasti Katherine severně od správního střediska Darwinu.

Obrázek 11: Mapa Severního teritoria



Zdroj: Wikipedie ([https://en.wikipedia.org/wiki/Northern\\_Territory](https://en.wikipedia.org/wiki/Northern_Territory))

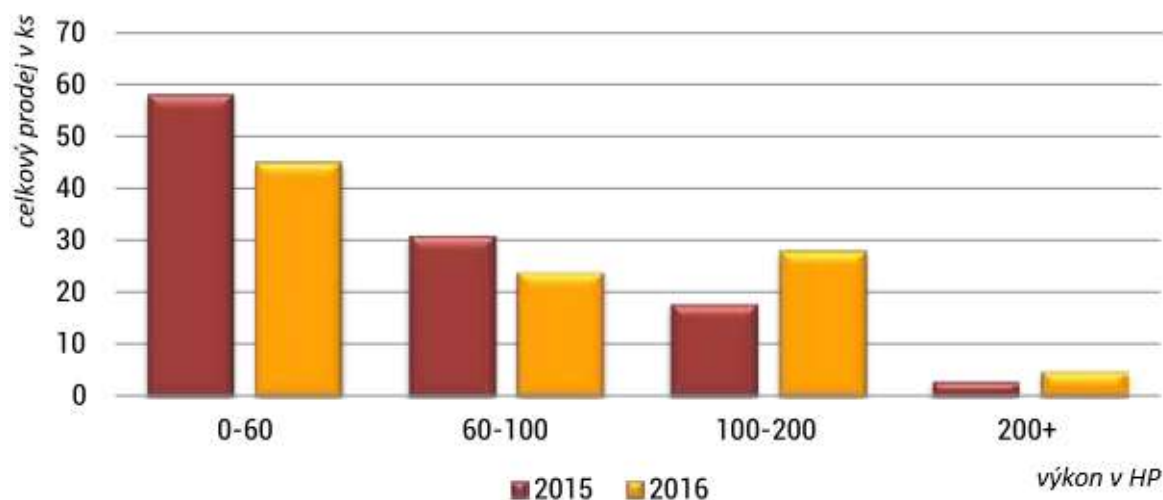
Tabulka 12: Severní teritorium - tříletý průměr prodejů traktorů dle regionů

| Region             | Prodej 2014<br>(ks) | Prodej 2015<br>(ks) | Prodej 2016<br>(ks) | 3-letý Průměr<br>(ks) |
|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Severní teritorium | 117                 | 110                 | 102                 | 110                   |
| <b>Celkem</b>      | <b>117</b>          | <b>110</b>          | <b>102</b>          | <b>110</b>            |

Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

Po očištění o nejnižší a nejvyšší výkonový segment lze konstatovat, že celkový trh pro produktovou řadu pokrytou společností Zetor činí cca 50 ks ročně. V současné době tedy není nezbytně nutné mít Severní teritorium pokryté prodejním místem.

Graf 13: Prodeje traktorů dle výkonových tříd v Severním teritoriu v letech 2015-2016



Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

### Západní Austrálie

Západní Austrálie je z hlediska velikosti prodeje traktorů spíše méně významný trh, kde se tříletý průměr prodeje traktorů pohybuje na úrovni 1174 ks. Dá se tedy svým významem přirovnat k Jižní Austrálii. Svoji rozlohou je navíc největší ze všech Australských států a je extrémně obtížné mít ho plně pokrytý prodejní sítí. Nejvýznamnější regiony z hlediska prodeje jsou Greater Perth, přilehlé Southwest a Wheatbelt a Great Southern na jihu. Pro klíčové teritoriální pokrytí by byly nutné alespoň 2 point of sales, jeden pro oblast Perth a přilehlých regionů (773 ks ročně dle tříletého průměru) a jeden v oblasti Great Southern (281 ks ročně). Oblast Kimberley ovšem nabízí obrovskou perspektivu do budoucna díky vládnímu projektu zúrodnění půdy v oblasti Kunnunura, kde ve spolupráci s čínskými investory plánují proměnit v ornou půdu přes 100,000 hektarů půdy. Tento projekt se již projevil ve zvýšených prodezech traktorů, kde tato oblast zaznamenala více než 25% růst.

Obrázek 12: Mapa svazového státu Západní Austrálie dle regionů



Zdroj: Beef Central Australia ([www.beefcentral.com](http://www.beefcentral.com))

Tabulka 13: Západní Austrálie - tříletý průměr prodeje traktorů dle regionů

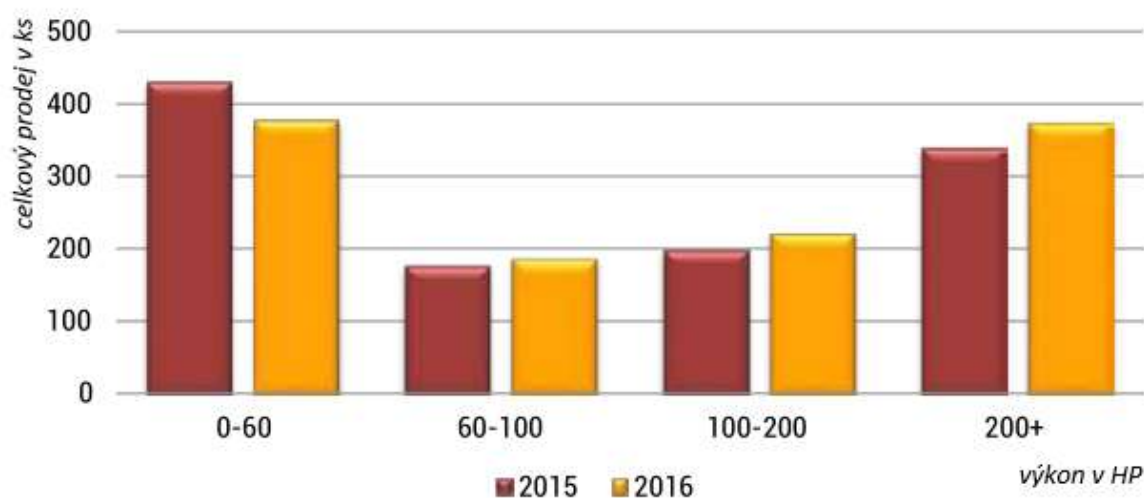
| Region              | Prodej 2014<br>(ks) | Prodej 2015<br>(ks) | Prodej 2016<br>(ks) | 3-letý Průměr<br>(ks) |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Kimberley / Pilbara | 117                 | 118                 | 123                 | 119                   |
| Wheatbelt / Midwest | 255                 | 200                 | 229                 | 228                   |
| South West          | 262                 | 300                 | 296                 | 286                   |
| Greater Perth       | 302                 | 250                 | 225                 | 259                   |
| Great Southern      | 282                 | 277                 | 285                 | 281                   |
| <b>Celkem</b>       | <b>1218</b>         | <b>1145</b>         | <b>1158</b>         | <b>1174</b>           |

Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

## **Západní Austrálie – prodej dle HP**

Z celkových prodejů v roce 2016 ve výši 1174 ks činily prodeje hobby segmentu 0-60 HP 377 ks, nejvyšší výkonová třída pak zaznamenala celých 373 prodaných traktorů. Celková velikost trhu, na kterou může Zetor svojí současnou produkcí zacílit tak činila v roce 2014 celkem 424 ks.

Graf 14: Prodeje traktorů dle výkonových tříd v Západní Austrálii v letech 2015-2016

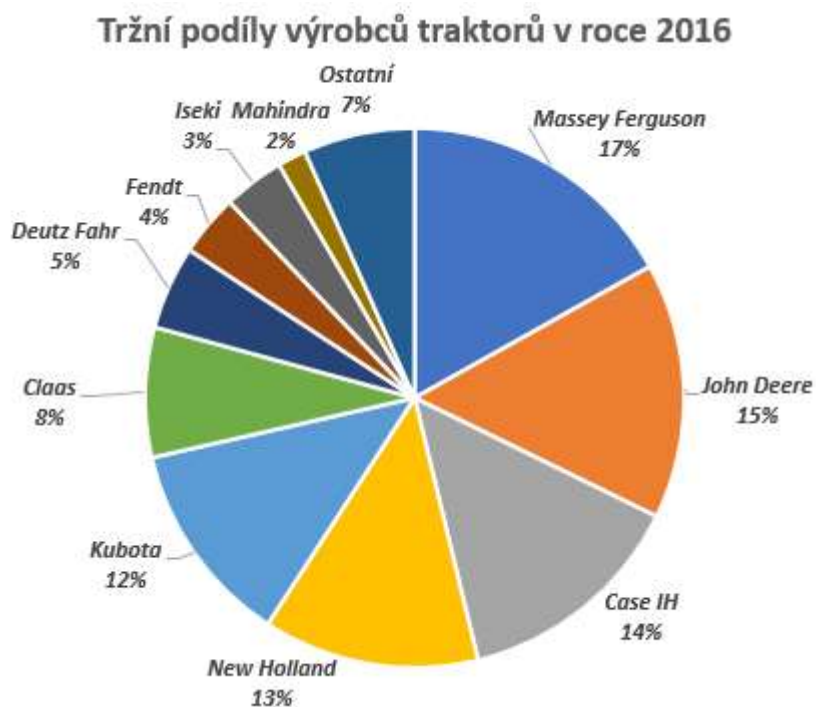


Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

## **5.2 Současná konkurence na australském trhu**

Dle dat TMA měl v roce 2016 nejvyšší prodeje (a tím i tržní podíl) americký výrobce Massey Ferguson, následován svým rovněž americkým konkurentem společností John Deere. Významných tržních podílů (nad 10 %) dosáhly i společnosti CASE IH, New Holland a Kubota. Více než 7 % trhu (celkem 783 traktorů) pak mají výrobce níže nejmenovaní, zejména korejští Kioti a TYM, japonský Yanmar a italské Landini.

Graf 15: Tržní podíly prodejců traktorů v Austrálii v roce 2016



Zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia: The State of the Industry, Agricultural Tractors and Equipment, July 2017

Důležitým aspektem je ovšem počet potenciálních obchodních partnerů. Zatímco ještě na konci 20. století bylo v celé Austrálii více než 3200 dealerství traktorů (včetně zemědělské techniky), v roce 2016 to bylo již pouze 660 (zdroj: Tractor and Machinery Association of Australia), z toho:

- Samostatné dealerství (single business outlets) 295
- Dealer v rámci sítě (group business outlets) 365

Celkový počet dealerských sítí v Austrálii je pouze 98, s průměrem 3,7 POS (point of sale).

### 5.3 Závěry sekundárního výzkumu

Jak je patrné z tabulky č. 15, pro optimální pokrytí australského trhu by bylo potřeba minimálně 16 prodejních míst v 5 státech, přičemž pokrytí Tasmánie a Severního teritoria není z důvodu malých prodejů nezbytné. Těmito 16 prodejními místy lze teoreticky obsáhnout regiony s celkovým prodejem na úrovni zhruba 5000 (konkrétně 5015,

vycházíme-li z tříletého průměru prodeje) ks traktorů ve výkonových třídách, které jsou pokryty produktovým portfoliem traktorů značky Zetor. Celkové prodeje v Austrálii ve výkonových třídách 60-100 HP a 100-200 HP pak činily v roce 2016 celkem 5712 ks traktorů, dá se tedy říci, že těmito 16 místy lze pokrýt zhruba 88 % prodejů v zemi. Při optimálním pokrytí a dosažením 1% tržního podílu lze tedy očekávat prodeje na úrovni 50 traktorových jednotek ročně. Každé další procento tržního podílu pak znamená zvýšení prodejů o 50 ks, nicméně vzhledem k omezenosti dealerské sítě a momentálním finančním možnostem se jeví dosažení více než 1 % tržního podílu jako příliš optimistický cíl.

Tabulka 14: Odhadované prodeje prodeje při 80% pokrytí klíčových regionů dle tržních podílů

|                    |        |        | Region                                    | Prodeje celkem | Relevantní prodej | Market share 1 % | Market share 2 % | Market share 3 % |
|--------------------|--------|--------|---|----------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Queensland         |        | POS 1  | Brisbane + South East                     | 789            | 400               | 4                | 8                | 12               |
| Prodej celkem      | 2427   |        | Burnett + South East                      | 361            | 183               | 2                | 4                | 5                |
| Prodej 60 - 200 HP | 1230   | POS 2  | South West                                | 458            | 232               | 2                | 5                | 7                |
| Relevantní podíl   | 50,68% | POS 3  | Mackay                                    | 149            | 76                | 1                | 2                | 2                |
|                    |        |        | Fitzroy + Central West                    | 204            | 103               | 1                | 2                | 3                |
|                    |        | POS 4  | Northern + Far north                      | 466            | 236               | 2                | 5                | 7                |
| Nový Jižní Wales   |        | POS 5  | North Coast                               | 566            | 312               | 3                | 6                | 9                |
| Prodej celkem      | 3270   |        | North + North West                        | 461            | 254               | 3                | 5                | 8                |
| Prodej 60 - 200 HP | 1800   | POS 6  | Hunter Central Coast                      | 316            | 174               | 2                | 3                | 5                |
| Relevantní podíl   | 55,05% |        | Greater Sydney                            | 456            | 251               | 3                | 5                | 8                |
|                    |        | POS 7  | South Coast + Southern Tablelands         | 506            | 279               | 3                | 6                | 8                |
|                    |        | POS 8  | Riverina + Murray                         | 598            | 329               | 3                | 7                | 10               |
| Victoria           |        | POS 9  | Gippsland                                 | 451            | 226               | 2                | 5                | 7                |
| Prodej celkem      | 2895   | POS 10 | Hume                                      | 549            | 275               | 3                | 5                | 8                |
| Prodej 60 - 200 HP | 1450   | POS 11 | Greater Melbourne                         | 646            | 324               | 3                | 6                | 10               |
| Relevantní podíl   | 50,09% | POS 12 | Barwon (Western District)                 | 615            | 308               | 3                | 6                | 9                |
|                    |        | POS 13 | Loddon Mallee                             | 513            | 257               | 3                | 5                | 8                |
| Jižní Austrálie    |        | POS 14 | Murray-Darling Basin (Mallee / Riverland) | 188            | 83                | 1                | 2                | 2                |
| Prodej celkem      | 1020   |        | South East                                | 197            | 87                | 1                | 2                | 3                |
| Prodej 60 - 200 HP | 450    |        | Greater Adelaide                          | 379            | 167               | 2                | 3                | 5                |
| Relevantní podíl   | 44,12% |        | Northern/Yorke                            | 180            | 79                | 1                | 2                | 2                |
| Západní Austrálie  |        | POS 15 | Wheatbelt / Midwest                       | 228            | 82                | 1                | 2                | 2                |
| Prodej celkem      | 1174   |        | Greater Perth                             | 259            | 94                | 1                | 2                | 3                |
| Prodej 60 - 200 HP | 424    | POS 16 | South West                                | 286            | 103               | 1                | 2                | 3                |
| Relevantní podíl   | 36,12% |        | Great Southern                            | 281            | 101               | 1                | 2                | 3                |
| Celkem             |        |        |   | 10102          | 5015              | 50               | 100              | 150              |

Zdroj: vlastní zpracování



## **5.4 Výsledky primárního výzkumu**

Primární výzkum probíhal přímo v Austrálii v průběhu července 2017. Dotazování byli profesionálové z oboru prodeje traktorů a související zemědělské techniky a příslušenství. Jejich jmenný seznam je uveden v příloze č. 1 této práce. Výzkum probíhal kombinovanou formou, a to pomocí dotazníkového šetření (viz. Příloha č. 2) a následného kvalitativního interview. Výsledky primárního výzkumu budou rozebrány v následujících kapitolách.

### **5.4.1 Povědomí o značce**

Všichni z dotazovaných znali značku Zetor a rovněž všichni si ji byli schopni spojit s výrobou traktorů, což je důsledek takřka čtyřicetiletého působení společnosti na místním trhu. Stoprocentní výsledek je dán faktem, že byli dotazování výhradně profesionálové z oboru zemědělské mechanizace a příslušenství.

### **5.4.2 Vnímání značky z hlediska ceny a výbavy**

Dle výsledků by měla být cenová pozice Zetoru nastavena mírně pod úroveň korejského výrobce KIOTI a naopak může být mírně vyšší než další korejský konkurent TYM. Vzorek dotazovaných by pak ZETOR vnímal jako kvalitnější než indické traktory Solis (Sonalika) a Mahindra a akceptoval by proto vyšší cenu oproti těmto značkám. Naopak nikdo z dotazovaných by nezaplatil za traktor značky ZETOR vyšší nebo stejnou cenu než za traktory Kubota nebo některé z prémiových západoevropských či amerických značek.

Obrázek 13: Vnímání poměru ceny a kvality značky Zetor v Austrálii



Zdroj: vlastní výzkum

10 z celkových 27 respondentů uvedlo jako hlavního konkurenta Kubotu, 7 Kioti a tým a 6 uvedlo Mahindru a Solis. Ani jeden neuvedl, že by zetor mohl nasadit stejnou cenu jako zavedené značky NH, Case atd. Průměrně by očekávali cenu na úrovni 15 – 20 % pod CASE, NH a John Deerem.

Jako výrobci nejkvalitnějších traktorů, za které by byli ochotni dotazovaní zaplatit prémiovou cenu pak byli označeni němečtí výrobci Deutz Fahr, Claas a Fendt.

Dle provedeného výzkumu bude pro úspěšný vstup na trh nezbytné udržet cenovou hladinu mírně pod úrovní KIOTI a cca 10 – 15 % pod úrovní japonského výrobce Kubota.

## 6. Porterova analýza konkurenčních sil

### 6.1 Riziko vstupu nových konkurentů na trh

Austrálie je jeden z velkých světových trhů traktorů a riziko vstupu nové konkurence je velké. Zejména neustále expandující výrobci z Číny. Indie a Turecka vyvíjí velké úsilí, aby se na trhu traktorů v Austrálii etablovaly, a to nejen z důvodu rozšíření odbytišť, ale i z důvodu prestiže. Na trhu již působí indická Sonalika se značkou Solis (distributor Mirco Bros), Mahindra i čínský výrobce Foton Lovol pod značkou Euroleopard. O vstup, případně návrat na trh kromě společnosti Zetor usiluje mj. indická TAFE, turecký Hattat, japonský Yanmar, běloruský MTZ s traktory Belarus a mnoho dalších. Již nyní velmi ostrý konkurenční boj se tak bude ještě nadále vyostřovat, což v kombinaci se snižujícím se počtem dealerství v zemi povede k dalšímu tlaku na pokles nákupních cen.

### 6.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Na trhu působí s několika málo výjimkami všichni významní světoví výrobci. V současné době se v Austrálii dle sborníku Power Farming Annual 2017 prodávají traktory od 33 výrobců (viz následující tabulka):

Tabulka 15: Konkurence působící na australském trhu (stav roku 2017)

|             |                 |                 |
|-------------|-----------------|-----------------|
| AGRI BOSS   | AGRISON         | ANTONIO CARRARO |
| APOLLO      | BRANSON         | CLAAS           |
| CASE IH     | DEUTZ FAHR      | CHALLENGER      |
| DONG FENG   | EAST WING       | FENDT           |
| ISEKI       | JCB             | JOHN DEERE      |
| KIOTI       | KUBOTA          | LANDINI         |
| MAHINDRA    | MASSEY FERGUSON | McCORMICK       |
| NEW HOLLAND | TYM             | VERSATILE       |
| VALTRA      | YTO             | EUROLEOPARD     |
| SOLIS       | BCS             | FERRARI         |
| WHM         | ZOOMLION        | SAME            |

Zdroj: Power Farming Annual 2017

Vzhledem k velmi silné konkurenci je trh značně fragmentovaný a ani jeden ze současných výrobců působících na trhu se nedá označit jako dominantní.

### **6.3 Smluvní síla odběratelů**

Jak již bylo řečeno, na trhu působí 33 značek a trh se koncentruje do několika málo skupin disponující dealerskou sítí a cca 300 samostatnými nezávislými dealery. Smluvní síla odběratelů je tedy poměrně značná, neboť firem schopných prodávat traktory je málo a díky sociologickým faktorům neustále ubývají. Stávající dealeri jsou tedy schopni vyjednat na menších výrobcích snažících se proniknout na trh poměrně velice výhodné ceny. Menší smluvní sílu mají pak společnosti, které teprve zamýšlejí vstoupit na trh prodeje traktorů a zemědělské mechanizace (např. firmy obchodující se stavební technikou které chtějí rozšířit portfolio nabízených výrobků). U těchto společností je kvůli jejich relativně menší zkušenosti se zemědělskou technikou riziko, že nebudou schopny uspět na tomto vysoce konkurenčním trhu. Nicméně zde se pro Zetor nabízí příležitost pro navázání obchodního vztahu, neboť velcí a zavedení výrobci mají poměrně striktní podmínky spolupráce (složení vysoké jistiny, povinné odběry modelových řad, požadavek na vzhled a vybavení prodejen), které mnoho potenciálních zájemců o vstup do oboru mohou odrazovat. Při flexibilnějším přístupu zde můžeme vidět příležitost pro Zetor.

### **6.4 Smluvní síla dodavatelů**

Se zvyšujícími se legislativními požadavky na vybavení traktorů ve vyspělých zemích se začíná značně projevovat smluvní síla dodavatelů vzhledem k menším výrobcům. Některé nakupované komponenty se zásadním vlivem na konečnou cenu vyrábí poměrně malý okruh firem (nápravy, common rail, kabiny, do jisté míry i filtry pevných částic), u kterých jsou velcí výrobci s objednávkami ve výši několika desítek tisíc kusů schopni vyjednat zásadně výhodnější ceny než společnost Zetor, jejíž produkce v posledních letech osciluje kolem tří tisíc kusů ročně. Toto se naštěstí ještě tolik neprojevuje u jednodušších traktorů emisní třídy STAGE IIIA, které společnost plánuje nabídnout na trhu v Austrálii, nicméně poměrně zásadně ovlivňuje traktory ve vyšší emisní třídě STAGE IV final. Smluvní síla dodavatelů je ovšem i zde nezanedbatelným faktorem ovlivňující konkurenceschopnost Zetoru.

## 6.5 Hrozba substitučních výrobků

V oboru výroby traktorů naštěstí zatím neexistuje relevantní substitut (nepočítáme-li hospodářská zvířata), kterým by se dal traktor nahradit a vzhledem k aktuálním trendům ve výrobě zemědělské mechanizace to nelze ani v blízké budoucnosti předpokládat.

Zhodnocení analýzy oborového prostředí

Tabulka 16: Vyhodnocení analýzy oborového prostředí

| Oblast                             | Příležitosti a hrozby   |
|------------------------------------|---|
| Riziko vstupu konkurence           | Hrozba – další fragmentace trhu a tlak na ceny  |
| Rivalita mezi stávající konkurencí | Hrozba – tlak na ceny<br>Příležitost – neexistence dominantního výrobce                         |
| Smluvní síla odběratelů            | Příležitost – zájemci o vstup do oboru zemědělské techniky<br>Hrozba – ubývajícím počet dealerů |
| Smluvní síla dodavatelů            | Příležitost – nižší smluvní síla dodavatelů u traktorů emisní třídy STAGE IIIA                  |
| Hrozba substitučních výrobků       | Příležitost – zatím neexistující substitut traktoru   |

Zdroj: vlastní zpracování

## **7. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ**

Analýza vnitřního prostředí podniku relevantního pro rozvoj aktivit v Austrálii se zaměří na následujících pět oblastí podniku:

1. Fyzické zdroje
2. Personální zdroje
3. Finanční zdroje
4. Nehmotné zdroje
5. Současný stav marketingového a komunikačního mixu

### **7.1 Fyzické zdroje**

Z hlediska produkce nepatří společnost ZETOR mezi technologické leadery v oboru. Je výrobcem klíčových komponentů traktoru, tzn. motorů a převodovek, částečně vyrábí ozubené kola. Jako nezpochybnitelnou výhodu lze brát nízkou spotřebu motorů a v emisní třídě STAGE IIIA absenci technologie common-rail, což usnadňuje prodeje na trzích s problematickou kvalitou nafty, mezi které se Austrálie ovšem nepočítá.

Traktory s výkonem 80 HP (model Major) a 160 HP (Model Crystal) v emisní třídě STAGE IV používají nakupované motory od německého výrobce Deutz. Přední nápravy jsou pak bez výjimky nakupovány od italského výrobce CARRARO. Většina ostatních komponent (kabina, sedadla, plasty atd.) jsou nakupovány od třetích stran.

Výrobní prostory firmy byly v nultých letech 21. století renovovány a nyní splňují standardy moderního automotive průmyslu. Výroba probíhá dle konceptu štihlé výroby KANBAN, společnost je držitelem certifikátu ISO 9001.

Traktory pro zámořské trhy jsou distribuovány ve čtyřicetistopých HC kontejnerech.

### **7.2 Personální zdroje**

Mimoevropské trhy jsou v současnosti obhospodařovány celkem třemi obchodníky, přičemž za rozvoj australského trhu je zodpovědné oddělení Rozvoje nových trhů přímo v ústředí firmy v Brně, které bohužel momentálně disponuje pouze jedním obchodním zástupcem. Pro

efektivní rozvoj obchodních aktivit v Austrálii bude potřeba z hlediska lidských zdrojů zabezpečit následující pozice:

- Obchodní zástupce, který se bude věnovat rozvoji trhu minimálně 80 pracovních hodin měsíčně
- Servisní technik se stejnou dotací pracovních hodin pro rozvoj trhu, školení a servisní podporu nových zákazníků
- Pracovník obchodní podpory (fakturace, expedice) s dotací minimálně 40 hodin měsíčně

Ideální z hlediska rozvoje trhu by pak bylo zabezpečení obchodního zástupce přímo v Austrálii, což se ovšem vzhledem ke komplikované situaci společnosti v současné době nejeví jako pravděpodobné.

### **7.3 Finanční zdroje**

Po definitivním krachu společnosti Motokov byly realizovány již pouze dílčí dodávky některým ze zbylých dealerů v roce 2003 a 2004. Vzhledem k tomu, že společnost tehdy procházela náročnou restrukturalizací po vstupu investora HTC holding, soustřeďovala se především na udržení pozic na trzích klíčových pro společnost Zetor, tj. ČR, Polska, Maďarska a Slovenska a na rozvoj obchodních aktivit na některých logisticky a finančně náročných teritoriích (včetně Austrálie) dočasně rezignovala.

Jediné příjmy společnosti tak v období mezi lety 2005–2016 z australského trhu tak plynuly pouze z prodeje náhradních dílů. Tyto jsou realizovány pomocí distributora společnosti Zetor Direct sídlícího v Echuce ve státě Victoria, který vznikl odkoupením aktivit a skladu náhradních dílů od Motokovu Australia soukromým subjektem. Společnost objednává náhradní díly v hodnotě nižších stovek tisíc Kč ročně, v letech 2013-2016 pak celkové prodeje lehce přesáhly 1 milion Kč.

Tabulka 17: Prodeje náhradních dílů v Austrálii v letech 2013-2016

| <b>ROK</b>    | <b>počet dodávek ND</b> | <b>Celkem ve měně</b> | <b>Celkem CZK</b>      |
|---------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| 2013          | 2                       | 10 789,37 USD         | 218 916,30 Kč          |
| 2014          | 2                       | 20 537,97 USD         | 213 815,40 Kč          |
| 2015          | 3                       | 15 391,03 USD         | 312 284,00 Kč          |
| 2016          | 5                       | 10 912,02 EUR         | 275 746,70 Kč          |
| <b>Celkem</b> | <b>12</b>               |                       | <b>1 020 762,40 Kč</b> |

Zdroj: ZETOR TRACTORS, a. s.

Vzhledem k tomu, že flotila traktorů Zetor není již více než 15 let rozšiřována, nelze za momentální situace reálně očekávat zvýšení prodejů náhradních dílů na tomto trhu. Ve skutečnosti lze očekávat spolu s vyřazováním starších strojů z provozu postupné odumírání prodejů. Jediným možným řešením rozvoje obchodních aktivit tak zůstává obnovení dodávek nových traktorů, což by následně opět zvýšilo i prodeje náhradních dílů.

## 7.4 Nehmotné zdroje

Zetor prodával na zahraničních trzích před rokem 1989 přes Podnik zahraničního obchodu Motokov (ve zkratce PZO), který vznikl z jiného PZO KOVO vyčleněním oborů pro dovoz a vývoz vozidel a lehkého kovoprůmyslu roku 1951. O dva roky později se zcela osamostatnil.

Motokov postupně vyrostl v kolos: na 1500 lidí pracovalo v centrále v Praze na Pankráci v nově postaveném mrakodrapu. Tam přesídlil, když jím původně obsazený holešovický Veletržní palác při velkém požáru v srpnu 1974 totálně vyhořel. Na tisíc lidí měl i po světě, počínaje jižní a severní Amerikou a konče Austrálií. Např. v Británii mělo importní centrum na 230 lidí.

Zahraniční obchod Motokovu probíhal v systému deseti obchodních skupin prostřednictvím autorizovaných dovozců v jednotlivých zemích, a i přes nasmlouvané regionální prodejce. Pro prodej větších komodit, jako automobily ŠKODA, nákladní TATRA a LIAZ, traktory ZETOR, motocykly JAWA a ČZ zapalovací svíčky PAL, pneumatiky BARUM zřizoval MOTOKOV v zemích s velkým objemem dceřiné prodejní organizace.

Export traktorů ZETOR do Austrálie začal zkušební dodávkou v roce 1961, naplno se pak rozběhl v roce 1964, kdy bylo dodáno do země téměř 2000 traktorů, tuto hodnotu se pak už nikdy nepodařilo překonat. Motokov v Austrálii zprvu prodával přes společnost Zetor



Australia Pty Ltd, v 70. letech pak přímo přes svoji afilaci Motokov Australia Pty Ltd. Obě společnosti měly sídlo v Melbourne ve státě Victoria a v tomto svazovém státě se traktorů Zetor prodalo historicky nejvíce.

Tabulka 18: Prodeje traktorů ZETOR v Austrálii v letech 1961-2010

| ROK           | PRODEJ TJ    | ROK         | PRODEJ TJ   | ROK         | PRODEJ TJ    | ROK         | PRODEJ TJ  | ROK         | PRODEJ TJ |
|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------|-------------|-----------|
| <b>1961</b>   | 1            | <b>1971</b> | 0           | <b>1981</b> | 292          | <b>1991</b> | 0          | <b>2001</b> | 0         |
| <b>1962</b>   | 0            | <b>1972</b> | 59          | <b>1982</b> | 99           | <b>1992</b> | 94         | <b>2002</b> | 0         |
| <b>1963</b>   | 0            | <b>1973</b> | 216         | <b>1983</b> | 95           | <b>1993</b> | 151        | <b>2003</b> | 9         |
| <b>1964</b>   | 1 995        | <b>1974</b> | 635         | <b>1984</b> | 299          | <b>1994</b> | 273        | <b>2004</b> | 3         |
| <b>1965</b>   | 112          | <b>1975</b> | 548         | <b>1985</b> | 82           | <b>1995</b> | 112        | <b>2005</b> | 0         |
| <b>1966</b>   | 0            | <b>1976</b> | 131         | <b>1986</b> | 281          | <b>1996</b> | 118        | <b>2006</b> | 0         |
| <b>1967</b>   | 39           | <b>1977</b> | 164         | <b>1987</b> | 135          | <b>1997</b> | 86         | <b>2007</b> | 0         |
| <b>1968</b>   | 483          | <b>1978</b> | 346         | <b>1988</b> | 328          | <b>1998</b> | 117        | <b>2008</b> | 0         |
| <b>1969</b>   | 105          | <b>1979</b> | 553         | <b>1989</b> | 395          | <b>1999</b> | 0          | <b>2009</b> | 0         |
| <b>1970</b>   | 209          | <b>1980</b> | 609         | <b>1990</b> | 206          | <b>2000</b> | 3          | <b>2010</b> | 0         |
|               | <b>2 944</b> |             | <b>3261</b> |             | <b>2212</b>  |             | <b>954</b> |             | <b>12</b> |
| <b>Celkem</b> |              |             |             |             | <b>9 383</b> |             |            |             |           |

Zdroj: archiv společnosti ZETOR TRACTORS, a.s.

Motokov ovšem nedodával (bohužel) výhradně zboží české provenience ale i traktory licencované Zetorem a vyráběné v zahraničí. Do země se tak dostaly desítky traktorů Agtor vyráběné indickým státním podnikem HMT, které z velké části mohou za někdy problematickou pověst Zetoru.

Motokov Australia definitivně ukončil činnost v roce 2001 a to je až na několik ks dovezených v letech 2003 a 2004 prozatímní konec prodeje nových traktorů na tomto tradičním trhu.

## 7.5 Současný stav marketingového a komunikačního mixu v Austrálii

Cena nabízená koncovým zákazníkům přímo závisí na použitém distribučním modelu, který je podrobně probrán v kapitole 9 této práce. Komplexní srovnání s klíčovou konkurencí je k dispozici v přílohách 2 – 4.

Vnímání značky je řešeno v rámci primárního výzkumu v kapitole 5.4.

Společnost ZETOR momentálně nevyvíjí v Austrálii žádné marketingové aktivity.

## 8. SWOT analýza

Výsledky předchozích výzkumů a analýz budou shrnuty v následující SWOT analýze, kde budou identifikovány silné a slabé stránky společnosti ve vztahu k rozvoji obchodních aktivit v Austrálii a rovněž příležitosti a hrozby spojené s rozvojem aktivit tamtéž:

Tabulka 19: SWOT analýza - vyhodnocení

| <b>SILNÉ STRÁNKY</b>                                       | <b>váha</b> | <b>SLABÉ STRÁNKY</b>                                       | <b>váha</b> |
|--|-------------|--|-------------|
| – známá značka   | 30%         | – problematická minulost některých modelů                  | 15%         |
| – dlouhá historie v zemi                                   | 10%         | – omezená produktová řada                                  | 30%         |
| – nižší cena u traktorů vyšších výkonových tříd            | 35%         | – méně konkurenceschopná cena traktorů do 100 HP           | 25%         |
| – relativně nižší celkové provozní náklady                 | 15%         | – omezený rozpočet na marketing                            | 15%         |
| – již fungující distribuce náhradních dílů v zemi          | 10%         | – nemožnost poskytnout financování                         | 15%         |
| <b>Celkem</b>  | <b>100%</b> | <b>Celkem</b>  | <b>100%</b> |
| <b>PŘÍLEŽITOSTI</b>  | <b>váha</b> | <b>HROZBY</b>  | <b>váha</b> |
| - vstup nových firem do oboru                              | 15%         | – sladění emisních norem s EU a USA                        | 25%         |
| - rozšíření modelové řady                                  | 45%         | – fluktuace směnného kursu CZK/AUD                         | 30%         |
| - neexistence tarifních a netarifních bariér vstupu na trh | 25%         | – vývoj trendu k autonomním traktorům                      | 25%         |
| - projekty na rozšiřování orné půdy                        | 15%         | – další ztenčování prodejní sítě ve prospěch velkých hráčů | 20%         |
| <b>Celkem</b>  | <b>100%</b> | <b>Celkem</b>  | <b>100%</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky společnosti ve vztahu k Austrálii se dá bezpochyby zařadit fakt, že značka je na trhu velmi dobře známá a má za sebou více než čtyřicetileté působení v zemi. Toto je oproti ostatní nově vstupující konkurenci obrovská deviza. Pozitivem je rovněž fakt, že ani po odchodu Motokovu ze země nepřestala fungovat distribuce náhradních dílů, tudíž mnoho traktorů značky Zetor je stále používáno původními zákazníky. Rovněž cena náhradních dílů je oproti prémiové konkurenci nižší, což snižuje celkové provozní náklady (Total Cost of Ownership) traktorů Zetor.

Slabými stránkami společnosti je naopak omezená produktová řada, problémem jsou zejména chybějící modely v hobby segmentu do 60 HP, kde celkové prodeje na Australském trhu dělají takřka 40 %. V současnosti představené modely HORTUS a UTILIX, které jsou pro ZETOR vyráběny pod značkou ve společnosti TYM nelze dle smlouvy s touto firmou nabízet kdekoliv v Asii či Oceánii, Austrálii nevyjímaje. Další slabinou je cena modelu MAJOR 80, kde by při standardním distribučním modelu distributor dealer nebylo dosaženo požadovaného price positioningu vůči korejským výrobcům KIOTI a TYM a japonské Kubotě. Slabou stránkou jsou rovněž omezené finanční možnosti společnosti, kdy nelze při vstupu na trh s novými traktory počítat s financemi na masivní marketingovou kampaň, které by posílení obchodních aktivit podpořila a rovněž fakt, že Zetor momentálně nemá možnost nabídnout jakoukoliv formu financování koncovým uživatelům, jako to dělají větší společnosti v oboru (CASE, John Deere, New Holland, Kubota aj.).

Jako příležitost se tedy jeví zavedení nových modelů v hobby segmentu, kde by společnost při vstupu na trh zasáhla větší počet zákazníků. Příležitostí může být rovněž vstup nového hráče do oblasti prodeje zemědělské techniky (případně rozšíření portfolia značek jedním ze stávajících prodejců zemědělské mechanizace). V neposlední řadě jsou příležitostí do budoucna projekty zúrodnění půdy, kterých je v Austrálii v plánu několik. Tyto investice pravděpodobně přilákají nové zájemce o vstup do oboru prodeje zemědělské techniky.

Za největší hrozbu lze považovat případné sladění emisních norem s EU a USA na úroveň STAGE IV, kde by Zetor ztratil definitivně svoji cenovou konkurenceschopnost. Problémem pro případné zákazníky je rovněž fluktuace kurzu CZK/AUD, kde se ve střednědobém horizontu očekává spíše posilování CZK a tudíž postupné umenšování cenové konkurenceschopnosti traktorů ZETOR. Hrozbou je bezpochyby i trend ubývání prodejních míst způsobený převážně sociologickými faktory. Čím méně fragmentovaná síť prodejen, tím více tržního podílu získávají dominantní hráči na trhu. Malá prodejní síť působí jako bariéra vstupu pro nové značky. V dlouhodobém horizontu pak aktivity společnosti ZETOR (nejen) v Austrálii bude ohrožovat pravděpodobný trend příklonu k autonomním traktorům, který se dá očekávat zejména na vyspělých trzích s vysokou cenou práce, mezi něž Austrálie bezpochyby patří. Vzhledem k faktu, že ZETOR zatím nemá v plánu vývoje tyto traktory, zatímco konkurence už disponuje funkčními prototypy je pro společnost do budoucna velkou hrozbou nejen na australském trhu.

## 9. DOPORUČENÝ POSTUP PŘI ROZVOJI OBCHODNÍCH AKTIVIT VČETNĚ EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ

### 9.1 Možnosti vstupu na australský trh

Pro vstup na trh v Austrálii lze momentálně zvažovat tři modely: založení vlastní dceřiné společnosti, nalezení importéra – výhradního zástupce a spolupráce s jednou nebo více společnostmi s vlastní distribuční sítí na neexkluzivní bázi. Model direct to customer, kterému je předvídána budoucnost i v zemědělské technice a který např. v prodeji osobních vozů praktikuje v USA Tesla a testuje Hyundai <sup>(30)</sup>, zatím nebude předmětem této práce, neboť na trhu zemědělské techniky se zatím žádný z výrobců neodhodlal jej vyzkoušet a to ani jako pilotní projekt.

#### 9.1.1 Založení dceřiné společnosti

V tomto případě funguje dceřiná společnost jako výhradní dovozce produktů firmy Zetor (tedy podobně, jako např. na trzích USA, Německu, Polsku aj.) Výhodou je kontrola nad cenovou politikou, prodejní sítí a specializace pouze a výhradně na vlastní produkci. Zjevnou nevýhodou jsou pak vysoké náklady na provoz pobočky, přičemž lze očekávat, že minimálně první dva až tři roky by tato pobočka byla ve ztrátě. Pro účely kalkulace je nutné počítat s následujícími minimálními personálními a jinými náklady:

- 4 pracovníci, z toho 1 vedoucí pobočky, 1 prodejce, 1 servisní technik zodpovědný za sklad, 1 účetní/administrativní pracovník
- Sklad o minimální rozloze 1200 m<sup>2</sup>, z toho minimálně 600 m<sup>2</sup> kryté plochy, včetně kancelářských prostor. Je nutné uvažovat dojezdovou vzdálenost max. 150 km do jednoho z přístavů ve státech pro prodej traktorů klíčových, tzn. Victoria – Melbourne, New South Wales – Sydney, Queensland – Brisbane. Odhad je stanoven na základě porovnání cen obdobných nemovitostí z největšího australského realitního serveru [www.realestate.com.au](http://www.realestate.com.au) <sup>(16)</sup>
- Přepočít kurzu AUD na CZK je stanoven průměrnou hodnotou roku 2017<sup>(17)</sup>
- Mzdové a ostatní náklady jsou pak stanoveny kvalifikovaným odhadem autora, který v letech 2014–2016 působil jako ředitel Mitas Tyres Australia Pty Ltd., dceřiné

společnosti firmy Mitas, a. s., zabývající se výrobou zemědělských a stavebních pneumatik

Tabulka 20: Odahované náklady na vlastní pobočku

| Náklad                                       | 1.rok                | 2. rok                | 3.rok                 |
|--|----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | AUD                  | AUD                   | AUD                   |
| Spotřeba kancelářského materiálu             | 4 200 AUD            | 4 200 AUD             | 4 400 AUD             |
| Pořízení PC, tiskáren, nastavení sítě        | 13 600 AUD           | 4 000 AUD             | 4 000 AUD             |
| Spotřeba pohonných hmot                      | 2 500 AUD            | 9 000 AUD             | 12 000 AUD            |
| Spotřeba elektřiny a jiných energií          | 1 800 AUD            | 3 800 AUD             | 3 800 AUD             |
| Spotřeba vody                                | 1 000 AUD            | 2 000 AUD             | 2 000 AUD             |
| Celní deklarace                              | 1 800 AUD            | 3 400 AUD             | 5 200 AUD             |
| Opravy a údržba                              | 850 AUD              | 1 500 AUD             | 1 500 AUD             |
| Operativní leasing 3 vozy                    | 30 000 AUD           | 30 000 AUD            | 30 000 AUD            |
| Cestovní náklady                             | 32 000 AUD           | 45 000 AUD            | 52 000 AUD            |
| Transport a doprava                          | 53 000 AUD           | 75 000 AUD            | 102 000 AUD           |
| Pronájem skladových a kancelářských prostor  | 70 000 AUD           | 90 000 AUD            | 90 000 AUD            |
| Poštovní a kurýrní služby                    | 1 500 AUD            | 3 000 AUD             | 4 500 AUD             |
| Telefon, internet                            | 6 000 AUD            | 8 000 AUD             | 8 000 AUD             |
| Právní služby včetně zřizovacích výdajů      | 4 000 AUD            | 1 000 AUD             | 1 000 AUD             |
| Daňové poradenství, audit                    | 2 000 AUD            | 2 500 AUD             | 2 500 AUD             |
| Náklady na členství v oborových organizacích | 500 AUD              | 500 AUD               | 500 AUD               |
| Marketingové náklady                         | 8 000 AUD            | 10 000 AUD            | 12 000 AUD            |
| Náklady na výstavy a veletrhy                | 20 000 AUD           | 30 000 AUD            | 45 000 AUD            |
| Ostatní náklady                              | 9 000 AUD            | 9 000 AUD             | 9 000 AUD             |
| Hrubé mzdy                                   | 260 000 AUD          | 275 000 AUD           | 280 000 AUD           |
| Pojištění                                    | 2 125 AUD            | 3 500 AUD             | 3 500 AUD             |
| Náklady na odpady, revize                    | 900 AUD              | 900 AUD               | 900 AUD               |
| Bankovní poplatky                            | 1 500 AUD            | 2 200 AUD             | 2 200 AUD             |
| <b>Celkem za rok</b>                         | <b>526 275 AUD</b>   | <b>613 500 AUD</b>    | <b>676 000 AUD</b>    |
| <b>Celkem za rok v CZK</b>                   | <b>9 428 217 CZK</b> | <b>10 990 853 CZK</b> | <b>12 110 540 CZK</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

V případě založení pobočky a získání 1% tržního podílu (očistěné o okrajové regiony) by pak vypadal poměr nákladů a výnosů následovně:

Tabulka 21: Očekávané výnosy a náklady při založení vlastní pobočky v Austrálii při očekávaném dosaženém tržním podílu 1 %

|                                    |                        |                |                |
|------------------------------------|------------------------|----------------|----------------|
| Očekávané průměrné NPBT z 1 TJ     | 163 957 CZK            |                |                |
| Průměrné náklady na reklamaci 1 TJ | 17 417 CZK             |                |                |
| Rok                                | 2019                   | 2020           | 2021           |
| Odhadované prodeje v ks            | 20                     | 35             | 50             |
| Provozní náklady                   | 9 428 217 CZK          | 10 990 853 CZK | 12 110 540 CZK |
| Reklamační náklady                 | 348 340 CZK            | 609 595 CZK    | 870 850 CZK    |
| Výnosy z prodeje                   | 3 279 140 CZK          | 5 738 495 CZK  | 8 197 850 CZK  |
| Zisk/ztráta                        | -6 497 417 CZK         | -5 861 953 CZK | -4 783 540 CZK |
| <b>Celkem za 2019-2021</b>         | <b>-17 142 910 CZK</b> |                |                |

Zdroj: vlastní výpočet

Jak je patrné, při dosažení tržního podílu 1 % by náklady na provoz australské pobočky i ve třetím roce převyšovaly výnosy z prodeje. Celková kumulovaná ztráta (při nezapočítání čisté současné hodnoty) by pak za tři roky přesáhla 1 mil. CZK

#### 9.1.1.1 Bod zvratu

Dle Hořejší a kol.<sup>(15)</sup> je za bod zvratu považován bod vyrovnání ekonomických výnosů s ekonomickými náklady, v tomto případě tedy neuvažujeme účetní výnosy. Při dané úrovni NPBT a referenčních nákladech uvažovaných pro druhý rok působení pobočky (10 990 853 Kč) leží bod zvratu kolem úrovně 75 ks TJ, což znamená ambici dosáhnout 1,5% tržní podíl v relevantních regionech.

Tabulka 22: Výpočet bodu zvratu

|                                    |                 |
|------------------------------------|-----------------|
| Očekávané průměrné NPBT z 1 TJ     | 163 957 CZK     |
| Průměrné náklady na reklamaci 1 TJ | 17417 CZK       |
| Odhadované prodeje v ks            | 75              |
| Provozní náklady                   | 10 990 853 CZK  |
| Reklamační náklady                 | 1 306 275 CZK   |
| Výnosy z prodeje                   | 12 296 775 CZK  |
| <b>Zisk/ztráta</b>                 | <b>-353 CZK</b> |

Zdroj: vlastní výpočet

### 9.1.2 Vstup na trh pověřením exkluzivního importéra

Jedním z možných modelů rozvoje obchodních aktivit je nalezení výhradního importéra, který slouží jako prostředník mezi výrobcem a dealerem. Jedná se o tzv. nepřímou distribuční cestu, kdy jsou mezi výrobcem a spotřebitelem de facto dva mezičlánky: importér a dealer, kteří si přidávají marži na ceny stanovené výrobcem.

Obrázek 14: Standardní distribuční model při exkluzivním zastoupení



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi hlavní výhody této formy distribuce patří zkušenosti, specializace a využití kontaktů mezičlánků ve styku se zákazníkem. Hlavními nevýhodami je závislost výrobce na marketingové strategii distributora, snížená možnost ovlivňování cenové politiky na trhu, a ztráta cenové konkurenceschopnosti daná dvěma mezičlánky mezi výrobcem a koncovým zákazníkem.

Výše marže je nadále ovlivňována i faktem, jak je která značka etablována na australském trhu. Takže zatímco průměrná marže distributora japonské Kuboty (Kubota Australia Pty Ltd) ještě v období 2010–2014 dle slov jejího bývalého ředitele p. Marka Taylora oscilovala kolem hodnoty 9 %, přičemž přidružená dealerská marže byla až 12 %, marže neetablovaných značek (Solis, Euroleopard, Foton) se pohybuje dle kvalifikovaných odhadů zainteresovaných osob nad 12 % u distributora a kolem úrovně 15 % u dealera. Požadavek na vyšší marže u méně zavedených výrobců je dán především očekávaným nižším obratem oproti prémiové konkurenci rovněž předpokládanými vyššími náklady na záruční i pozáruční opravy, jakož i na vyšší potřebu marketingových a slevových akcí.

### 9.1.2.1 Porovnání konkurenceschopnosti vybraných modelů při distribuci přes importéra

Tabulka 23: Porovnání konkurenceschopnosti vybraných modelů Zetor při distribuci přes exkluzivního importéra

|   | MAJOR 80          | PROXIMA PLUS 110  | FORTERRA 135      |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| EX WORKS minimální cena                             | 19 580 EUR        | 28 040 EUR        | 34 160 EUR        |
| FCA náklady   | 47 EUR            | 47 EUR            | 47 EUR            |
| Doprava na paritu CIF (MEL, SYD, BNE)               | 1 300 EUR         | 1 300 EUR         | 1 950 EUR         |
| Obrátový bonus 2 %                                  | 419 EUR           | 588 EUR           | 723 EUR           |
| Marketingový příspěvek 1 %                          | 209 EUR           | 294 EUR           | 362 EUR           |
| Prodejní cena EUR                                   | 21 555 EUR        | 30 269 EUR        | 37 242 EUR        |
| Přepočet AUD  | 31 686 AUD        | 44 495 AUD        | 54 745 AUD        |
| Celní deklarace                                     | 400 AUD           | 400 AUD           | 400 AUD           |
| Vnitrostátní přeprava (max 150 km od přístavu)      | 1 500 AUD         | 1 500 AUD         | 1 500 AUD         |
| Manipulace, skladné (prům. 30 dní)                  | 650 AUD           | 650 AUD           | 650 AUD           |
| Nepřefakturovatelné garanční náklady (prům.)        | 270 AUD           | 270 AUD           | 270 AUD           |
| Vnitrostátní přeprava dealer (prům. 230 km)         | 2 300 AUD         | 2 300 AUD         | 2 760 AUD         |
| Cena na dealera 12 % (bez GST)                      | 41 222 AUD        | 55 569 AUD        | 67 564 AUD        |
| <b>Cena na koncového zákazníka 12,5 % (bez GST)</b> | <b>46 375 AUD</b> | <b>62 515 AUD</b> | <b>76 010 AUD</b> |

Zdroj: vlastní výpočet

Z předcházejícího výpočtu je patrné, že v případě varianty distribuční cesty přes importéra nebude cenově konkurenceschopný oproti korejskému KIOTI model MAJOR 80, který bude mít celkovou prodejní cenu o cca 4,500 AUD větší, přičemž KIOTI model RX8030 disponuje technologicky vyspělejší převodovkou 24+24 s reverzorem (Power Shuttle), oproti mechanické převodovce 12+12 v případě modelu Zetor Major je v základu dodáván s dražšími radiálními pneu oproti diagonálním v případě Zetor Major, kde jsou radiální pneu dodávány za příplatek cca 800 AUD oproti základnímu modelu. Naopak poměrně dobře cenově konkurenceschopný je model PROXIMA plus 110 ve výkonové třídě 110 HP. Zde zatím nepůsobí korejská a indická konkurence a model by tedy soutěžil na trhu se zavedenými výrobci (John Deere, Kubota, New Holland aj.). Při stávající cenové úrovni by Zetor byl schopen nabídnout výkonově odpovídající traktor s premií více než 10,000 AUD, nicméně s některými technologickými omezeními, jako je jednoduchá mechanická



převodovka oproti elektrohydraulickým 12+12 v případě New Holland a Case a převodovky 24+24 s reverzorem v případě japonské Kuboty. I zde má konkurence navíc již v základním provedení radiální pneumatiky.

Největší cenové výhody by byl Zetor schopen dosáhnout ve výkonové třídě 130 – 140 HP, kde by byl schopen nabídnout model Forterra 135 se slevou až na úrovni 24,000 AUD, verze HSX s vylepšenou převodovkou by pak stále byla o cca 16000 AUD levnější než konkurence. Výhodou Zetoru je pak zvedací síla agregací, kde Zetor dokáže nabídnout zvedací sílu vyšší o 1500 kg než nejbližší konkurence (New Holland T6050 LS) v případě modelu Forterra 135 a až o 2500 kg v případě modelu Forterra HXS. Detailní srovnání jednotlivých modelů je k prostudování v příloze č. 3.

Jak je patrné, při využití standardního modelu výrobce – importér – dealer – zákazník nebude ZETOR konkurenceschopný s modelem ve třídě 60-100 HP, která přitom tvoří 42 % souhrnných prodejů traktorů ve výkonových třídách od 60 do 200 HP. Jako varianta se tedy nabízí nabídnout ZETOR importérovi, který má segment do 100 HP pokrytý jinou konkurenceschopnější značkou a soustředit se pouze na prodeje traktorů vyšších výkonových tříd.

Výhody této varianty v případě nalezení takového importéra jsou menší náklady v první fázi (cestovné, zaškolení prodejců a servisních techniků) a možnost rychle začít využívat existující prodejní síť. Při dosažení 1% tržního podílu ve výkonové třídě 100-200 HP a požadovaném pokrytí klíčových regionů prodejní sítí importéra mohl ZETOR očekávat prodeje na úrovni cca 29 ks traktorů, při značně optimistické variantě dosažení 2% tržního podílu pak prodeje na úrovni 58 ks.

Nevýhoda tohoto modelu je již zmíněná závislost na prodejní a marketingové strategii importéra, pravděpodobné preferování levnější značky v segmentu do 100 HP a tedy snížená pravděpodobnost prosazení modelu MAJOR na trhu. Vzhledem ke koncentraci trhu rovněž není příliš pravděpodobné nalezení partnera, který by splňoval klíčové podmínky, tzn. měl prodejní síť v klíčových regionech zmíněných v kapitole 4 a zároveň neměl pokryt segment 100-200 HP některou konkurenční značkou traktorů.

Při ambici dosáhnout 1% tržní podíl v klíčových regionech do tří let by potom srovnání nákladů a výnosů vypadalo následovně:

Tabulka 24: Náklady a výnosy při pověření exkluzivního distributora

|                                    |                      |               |               |
|------------------------------------|----------------------|---------------|---------------|
| Očekávané průměrné NPBT z 1 TJ     | 179 432 CZK          |               |               |
| Průměrné náklady na reklamaci 1 TJ | 17 417 CZK           |               |               |
| Rok                                | 2019                 | 2020          | 2021          |
| Odhadované prodeje v ks            | 10                   | 20            | 29            |
| Cestovné                           | 300 000 CZK          | 300 000 CZK   | 300 000 CZK   |
| Marketing                          | 360 000 CZK          | 400 000 CZK   | 450 000 CZK   |
| Reklamační náklady                 | 174 170 CZK          | 348 340 CZK   | 505 093 CZK   |
| Výnosy z prodeje                   | 1 794 320 CZK        | 3 588 640 CZK | 5 203 528 CZK |
| Zisk/ztráta                        | 960 150 CZK          | 2 540 300 CZK | 3 948 435 CZK |
| <b>Celkem za 2019-2021</b>         | <b>7 448 885 CZK</b> |               |               |

Zdroj: vlastní výpočet

Z hlediska poměru nákladů a výnosů a ziskovosti v průběhu tří let je tato varianta příznivější než provozování vlastní pobočky, neboť odhadovaný zisk činí takřka 7,5 mil. Kč.

### 9.1.3 Spolupráce na neexkluzivní bázi s regionálními obchodními sítěmi

I přes zmenšující se obchodní síť v Austrálii lze stále nalézt několik firem s regionální působností, které mají typicky několik prodejních míst (multi - outlet stores). Tyto typicky operují v rámci několika států, ale nikoliv celostátně (typickým příkladem je například společnost Mirco Bros působící jako dealer firmy Solis, ale víceméně pouze na území Západní Austrálie). Tyto firmy již obvykle mají kapacitu na zajištění přímého spojení s dodavatelem a jsou schopny zvládnout administrativu spojenou s importem, proclením a následným skladováním zboží, což by u jednotlivých (single outlet store) dealerů nebylo možné. Vzhledem k omezené působnosti obvykle nemají tendenci trvat na exkluzivním celostátním zastoupení, nicméně dá se očekávat, že budou trvat minimálně na regionální exkluzivitě, typicky budou požadovat 100–150 km „ochranného pásma“ od jejich vlastních prodejních míst, což může být problematické při vyjednávání s více subjekty najednou. Tato forma rozvoje obchodních aktivit bude pravděpodobně ve střednědobém horizontu efektivnější z hlediska prodejů, nicméně nese sebou zvýšené počáteční náklady, zejména na:

- Častější cesty obchodních manažerů Zetor Tractors do Austrálie
- Školení servisního personálu více společností
- Administrativně náročnější jednání s více subjekty na jednom trhu

Nespornou výhodou je naopak možnost nabídnout vlastní produkci za vyšší ceny než při mezičlátku v podobě importéra a rovněž větší konkurenceschopnost modelu MAJOR 80 na trhu, kdy se cenově přiblíží úrovni indické Mahindry i při dealerem očekávané 15% marži.

V tomto případě lze tedy očekávat, že ZETOR bude schopen při intenzivní práci na teritoriu pokrýt alespoň 80 % navrhovaných klíčových regionů, ovšem za cenu vyšších počátečních nákladů zejména na cesty obchodních manažerů a školicích techniků.

Tabulka 25: Orientační výpočet cen vybraných modelů Zetor na koncového zákazníka u modelu neexkluzivní spolupráce s regionálními prodejci

|  | MAJOR 80          | PROXIMA PLUS 110  | FORTERRA 135      |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| EX WORKS minimální cena                        | 19 580 EUR        | 28 040 EUR        | 34 160 EUR        |
| FCA náklady                                    | 47 EUR            | 47 EUR            | 47 EUR            |
| Doprava na paritu CIF (MEL, SYD, BNE)          | 1 300 EUR         | 1 300 EUR         | 1 950 EUR         |
| Obrátový bonus 2 %                             | 419 EUR           | 588 EUR           | 723 EUR           |
| Marketingový příspěvek 1 %                     | 209 EUR           | 294 EUR           | 362 EUR           |
| Prodejní cena EUR                              | 21 555 EUR        | 30 269 EUR        | 37 242 EUR        |
| Přepočet AUD                                   | 31 686 AUD        | 44 495 AUD        | 54 745 AUD        |
| Celní deklarace                                | 400 AUD           | 400 AUD           | 400 AUD           |
| Vnitrostátní přeprava (max 150 km od přístavu) | 1 500 AUD         | 1 500 AUD         | 1 500 AUD         |
| Manipulace, skladné (prům. 30 dní)             | 650 AUD           | 650 AUD           | 650 AUD           |
| Nepřefakturovatelné garanční náklady (prům.)   | 270 AUD           | 270 AUD           | 270 AUD           |
| Vnitrostátní přeprava dealer (prům. 230 km)    | 2 300 AUD         | 2 300 AUD         | 2 760 AUD         |
| <b>Cena na koncového zákazníka (bez GST)</b>   | <b>42 326 AUD</b> | <b>57 057 AUD</b> | <b>69 374 AUD</b> |

Zdroj: vlastní výpočet

Výpočet ukazuje, že i při aplikování minimálních exportních cen stanovených controllingem společnosti pro rok 2018 a předpokládanou marží dealera ve výši 15 % je ZETOR se svým modelem MAJOR 80 konkurenceschopný i s nejnižším cenovým segmentem, tj. s korejským KIOTI s jeho modelem RX8030 a indickou MAHINDROU (model 3560). KIOTI je ovšem standardně dodáván s radiálními pneu a disponuje vyspělejší převodovkou s násobičem 24+24 oproti mechanické 12+12 u modelu MAJOR. Stejnou převodovkou disponuje i indická Mahindra, zatímco japonská Kubota osazuje svůj model hydraulickou převodovkou 18+18 disponující navíc tzv. plazivou rychlostí. Japonská Kubota má rovněž největší zvedací sílu (3200 kg), KIOTI, ZETOR a Mahindra má víceméně podobné hodnoty oscilující kolem 2400 kg.

Tabulka 26: Porovnání nákladů a výnosů při spolupráci s regionálními distributory

|                                    |                       |               |               |
|------------------------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| Očekávané průměrné NPBT z 1 TJ     | 191 950 CZK           |               |               |
| Průměrné náklady na reklamaci 1 TJ | 17 417 CZK            |               |               |
| Rok                                | 2019                  | 2020          | 2021          |
| Odhadované prodeje v ks            | 15                    | 30            | 40            |
| Cestovné                           | 400 000 CZK           | 400 000 CZK   | 420 000 CZK   |
| Marketing                          | 400 000 CZK           | 450 000 CZK   | 500 000 CZK   |
| Reklamační náklady                 | 261 255 CZK           | 522 510 CZK   | 696 680 CZK   |
| Výnosy z prodeje                   | 2 879 250 CZK         | 5 758 500 CZK | 7 678 000 CZK |
| Zisk/ztráta                        | 1 817 995 CZK         | 4 385 990 CZK | 6 061 320 CZK |
| <b>Celkem za 2019-2021</b>         | <b>12 265 305 CZK</b> |               |               |

Zdroj: vlastní výpočet

Z výše uvedeného výpočtu je patrné, že posílení obchodních aktivit Zetoru je ze střednědobého hlediska nejvýhodnější provést pomocí varianty spolupráce s regionálními prodejci na přímé bázi, tj. s vynecháním mezičlánku v podobě importéra. Při dlouhodobé práci je větší pravděpodobnost správného pokrytí trhu z geografického hlediska a rovněž tito partneři budou schopni nabídnout konkurenceschopnou cenu i u modelu MAJOR v klíčovém segmentu traktorů s výkonem 80 HP.

Zetor Tractors rovněž nebude omezen pravděpodobnou exkluzivitou, kterou by vyžadoval importér pro celé teritorium Austrálie.

Pro posílení obchodních aktivit se proto doporučuje model navázání spolupráce s více regionálními dealery.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo pomocí stanovených analýz a analýzy tržního prostředí vyhodnotit nejlepší strategii pro rozvoj aktivit společnosti ZETOR TRACTORS, a. s. na australském trhu, zejména s ohledem na stávající rozpočtová omezení a celkově užším výrobním programem pokrývajícím zemědělské traktory o výkonu od 80 do 140 HP.

Austrálie je obecně vysoce konkurenční trh, na kterém momentálně působí 33 výrobců různých značek, přičemž trhu dominují zejména zavedení výrobci ze západní Evropy, USA a Japonska, ovšem konkurence zejména ze strany indických a čínských výrobců snažících se na tento vyspělý trh proniknout boj o zákazníka ještě vyostřuje. Na druhé straně je Austrálie otevřenou ekonomikou bez celních či jiných netarifních bariér, a kromě výše zmíněné konkurence momentálně neexistují jiné bariéry vstupu do odvětví, než je dominance zavedených značek.

Austrálie byla určena jako jeden z trhů pro rozvoj obchodních aktivit zejména z důvodu několik desetiletí trvající přítomnosti traktorů ZETOR na tomto trhu, která byla přerušena až v 90. letech minulého století a z toho plynoucí dobré povědomí o značce ZETOR. Na rozdíl od trhů v EU a USA zde zatím nejsou uplatňovány přísné emisní normy STAGE IV pro všechna primárně mimo silniční vozidla včetně traktorů, tudíž zde ZETOR je schopen stále uplatňovat komparativní výhodu v podobě nižších cen oproti prémiové konkurenci, která u modelů splňujících emisní normu STAGE IV postupně mizí kvůli velkému množství drahých nakupovaných dílů, jako je například filtr pevných částic, kde jsou větší výrobci schopni uplatňovat úspory z rozsahu plynoucí z nižších cen za větší objednávky stejných nakupovaných komponent.

Vzhledem k vysoké konkurenci a omezenějšímu sortimentu je v této práci počítáno s variantou dosažení maximálně 1% tržního podílu v horizontu tří let v segmentech pokrytých výrobním programem společnosti ZETOR pro mimoemisní trhy, tj. traktory v segmentu 60-100 HP a traktory v segmentu 100-200 HP, které jsou ovšem z valné části reprezentovány stroji o výkonu kolem 140 HP. Klíčové pro efektivní pokrytí australského trhu prodejními místy a maximalizací prodeje jsou v podstatě tři hlavní zemědělské státy: Queensland, Nový Jižní Wales a Victoria. Kromě dobrého povědomí o značce má Zetor

výhodu ještě ve fungující distribuci náhradních dílů, díky které je část traktorového parku stále udržována ve funkčním stavu.

Určitou nevýhodou je pak užší úzký výrobní program, kde Zetor nemá pokrytý velmi důležitý segment hobby traktorů o výkonu do 60 HP.

Jako nejperspektivnější ze střednědobého hlediska byl vyhodnocen model spolupráce na neexkluzivní bázi s více regionálními dealery disponujícími několika prodejními místy (tzv. multi outlet stores), který společnosti Zetor Tractors umožní nejen konkurenceschopnost modelu MAJOR 80 v klíčovém segmentu 80 HP, ale i lepší možnost rozvoje prodejní sítě z geografického hlediska, zejména ve třech výše zmíněných svazových státech. Větší potřeba investic do služebních cest obchodních zástupců a servisních techniků by měla být kompenzována větší ziskovostí při dosažení uvažovaného 1% tržního podílu v horizontu tří let.

K úspěšnému prosazení na trhu pak bude nutné věnovat zvýšenou pozornost zlepšení svojí propagace na australském trhu prostřednictvím oborového tisku a regionálních výstav, aby došlo ke zlepšení vnímání značky coby zavedeného západoevropského výrobce s dlouholetou tradicí (nejen) na australském trhu a tím docílení lepšího price positioningu, který zajistí realizaci vyšších marží v budoucnu a připraví společnost Zetor na rizikovou variantu, že by došlo i na tomto trhu k prosazení přísnějších emisních limitů na stupeň STAGE IV platný v současné době v Evropské unii a USA.

Přes všechna rizika se trh traktorů v Austrálii jeví jako jeden z nejperspektivnějších z hlediska rozvoje obchodních aktivit společnosti Zetor Tractors, a.s.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
- 2) MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- 3) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 4) JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.
- 5) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- 6) ANDRLE, Pavel. *Dokumentární akreditivy v praxi*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4017-1.
- 7) NUTBEY, Arthur a [AUTOŘI FOTOGRAFIÍ ALAN BARLOW ET AL.]. *Traktory Zetor*. Brno: Zetor Tractors, 2011. ISBN 9788025497173.
- 8) The State of the Industry: Agriculture Tractors and Equipment 2016, vydalo Tractor and Machinery Association of Australia, 2016
- 9) The State of the Industry: Agriculture Tractors and Equipment 2017, vydalo Tractor and Machinery Association of Australia, 2017
- 10) HÁJEK, Miroslav: Historie Motokovu. [online]. [cit. 04.03.2018]. Dostupné z <http://www.autologistika.cz/casopis-automakers-prinasi-historii-motokovu/>

- 11) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- 12) Internetové stránky společnosti ZETOR [online]. Dostupné z [www.zetor.cz](http://www.zetor.cz)
- 13) Austrálie | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997 [cit. 28.04.2018]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/australie.html>
- 14) Světová banka. *GDP per capita, PPP (current international \$)* [online]. [cit. 2017-01-14]. Dostupné z: [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?year\\_high\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?year_high_desc=true)
- 15) finder.com.au 2015 Careers in Australia Report. *finder.com.au Money, Insurance, Mobile & Shopping Comparison* [online]. Copyright © 2018 finder.com.au [cit. 26.02.2018]. Dostupné z: <https://www.finder.com.au/press-release-careers-in-australia>
- 16) Rental Properties, Homes & Apartments for rent - realestate.com.au. [online]. Copyright © REA Group Ltd. [cit. 04.03.2018]. Dostupné z: <https://www.realestate.com.au/rent>
- 17) Průměrný kurz AUD v roce 2017 – [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz). [online]. [cit. 04.03.2018] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/AUD-australsky-dolar/2017/>
- 18) HOŘEJŠÍ, Bronislava, Jana SOUKUPOVÁ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP. *Mikroekonomie*. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-538-4.
- 19) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.



- 20) EUR AUD annual average exchange rate 1999-2017 | Statistic. • *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. Copyright © Statista 2018 [cit. 07.03.2018]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/412791/euro-to-australian-dollar-annual-average-exchange-rate/>
- 21) Agriculture - Department of Foreign Affairs and Trade. [online]. [cit. 07.03.2018]. Dostupné z: <http://dfat.gov.au/trade/topics/Pages/agriculture.aspx>
- 22) Agriculture in Australia: growing more than our farming future. [online]. Copyright © 2010 [cit. 08.03.2018]. Dostupné z: <https://theconversation.com/agriculture-in-australia-growing-more-than-our-farming-future-22843>
- 23) *Celní správa: Číselníky* [online]. Copyright © kMČk [cit. 08.03.2018]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/clo/problematika-taricu/ecit/Documents/kapitoly/87bm.pdf>
- 24) *Australian Government, Department of Home Affairs – Tariff classification* [online]. [cit. 08.03.2018]. Dostupné z: <https://www.homeaffairs.gov.au/busi/cargo-support-trade-and-goods/importing-goods/tariff-classification-of-goods/current-tariff-classification/schedule-3/section-xvii/chapter-87#trac>
- 25) Distribution Mix. *Business.com: Expert Business Advice, Tips, and Resources* [online]. Copyright ©2018 Purch [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/distribution-mix/>
- 26) Doing Business in Australia - World Bank Group. *Doing Business - Measuring Business Regulations - World Bank Group* [online]. Copyright © 2017 The World Bank Group, All Rights Reserved. [cit. 17.03.2018]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/australia>

- 27) Historie kurzu CZK/AUD [online]. [cit. 18.03.2018]. Dostupné z:  
<https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-AUD/>
- 28) S&P GSCI Agriculture - S&P Dow Jones Indices. *S&P Dow Jones Indices* [online].  
Copyright © 2018 S [cit. 18.03.2018]. Dostupné  
z: <https://us.spindices.com/indices/commodities/sp-gsci-agriculture>
- 29) Employment in agriculture (% of total employment) in Australia. *TRADING ECONOMICS*  
| *20 million INDICATORS FROM 196 COUNTRIES* [online]. Copyright ©2018  
TRADING ECONOMICS [cit. 18.03.2018]. Dostupné  
z: <https://tradingeconomics.com/australia/employment-in-agriculture-percent-of-total-employment-wb-data.html>
- 30) Hyundai se rozhodlo zcela obejít dealery, auta začíná prodávat bez nich |  
Autoforum.cz. *Autoforum.cz* [online]. Copyright ©1996 [cit. 27.03.2018]. Dostupné  
z: <http://www.autoforum.cz/predstaveni/hyundai-se-rozhodlo-zcela-obejit-dealery-auta-zacina-prodavati-bez-nich/>
- 31) Warranties. *NSW Fair Trading - home* [online] [cit. 27.03.2018].. Dostupné  
z: [http://www.fairtrading.nsw.gov.au/ftw/Consumers/Motor\\_vehicles/Warranties.page](http://www.fairtrading.nsw.gov.au/ftw/Consumers/Motor_vehicles/Warranties.page)
- 32) SWOT Analysis - What is it? *Business Management Techniques, Concepts & Ideas* |  
*KnowledgeBrief Manage* [online]. Copyright © Copyright KnowledgeBrief 2009 [cit.  
06.05.2018]. Dostupné z: <https://www.kbmanage.com/concept/swot-analysis>
- 33) ŠUMAN-HREBLAY, Marián. *Historie traktorů Zetor: [vývoj, technika, prototypy a unifikované řady]*. Brno: CPress, 2012. Autosalon (CPress). ISBN 978-80-264-0042-4
- 34) MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013.  
Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Podíl prodejů Zetor Tractors, a. s. - tradiční a nové trhy.....  | 12 |
| Tabulka 2: Dodací parity dle INCOTERMS 2010 .....   | 28 |
| Tabulka 3: Hlavní exportní zemědělské produkty Austrálie .....  | 45 |
| Tabulka 4: Nejdůležitější exportní trhy Austrálie v roce 2015.....  | 45 |
| Tabulka 15: Celní sazby na import traktorů do Austrálie.....  | 50 |
| Tabulka 16: Pest analýza - vyhodnocení .....  | 51 |
| Tabulka 7: Queensland - tříletý průměr prodejů traktorů dle regionů.....  | 57 |
| Tabulka 8: Nový jižní Wales - tříletý průměr prodejů traktorů dle regionů.....  | 59 |
| Tabulka 9: Victoria - tříletý průměr prodejů traktorů dle regionů.....  | 61 |
| Tabulka 10: Tasmánie - tříletý průměr prodejů traktorů .....  | 62 |
| Tabulka 11: Jižní Austrálie - tříletý průměr prodejů traktorů dle regionů.....  | 64 |
| Tabulka 12: Severní teritorium - tříletý průměr prodejů traktorů dle regionů.....   | 66 |
| Tabulka 13: Západní Austrálie - tříletý průměr prodejů traktorů dle regionů.....  | 68 |
| Tabulka 14: Odhadované prodeje prodeje při 80% pokrytí klíčových regionů dle tržních podílů .....   | 71 |
| Tabulka 15: Konkurence působící na australském trhu (stav roku 2017).....   | 74 |
| Tabulka 16: Vyhodnocení analýzy oborového prostředí.....  | 76 |
| Tabulka 17: Prodeje náhradních dílů v Austrálii v letech 2013-2016 .....  | 79 |
| Tabulka 18: Prodeje traktorů ZETOR v Austrálii v letech 1961-2010.....  | 80 |
| Tabulka 19: SWOT analýza - vyhodnocení.....   | 81 |
| Tabulka 20: Odahované náklady na vlastní pobočku .....  | 84 |
| Tabulka 21: Očekávané výnosy a náklady při založení vlastní pobočky v Austrálii při očekávaném dosaženém tržním podílu 1 %.....                 | 85 |
| Tabulka 22: Výpočet bodu zvratu.....  | 85 |
| Tabulka 23: Porovnání konkurenceschopnosti vybraných modelů Zetor při distribuci přes exkluzivního importéra .....                              | 87 |
| Tabulka 24: Náklady a výnosy při pověření exkluzivního distributora.....  | 89 |
| Tabulka 25: Orientační výpočet cen vybraných modelů Zetor na koncového zákazníka u modelu neexkluzivní spolupráce s regionálními prodejci ..... | 90 |
| Tabulka 26: Porovnání nákladů a výnosů při spolupráci s regionálními distributory .....   | 91 |

## Seznam grafů


|  |    |
|--|----|
| Graf 1: Vývoj kurzu AUD/CZK v letech 2016-2018 .....   | 47 |
| Graf 2: Vývoj indexu S&P GSCI Agriculture v letech 2008-2018 .....                             | 48 |
| Graf 3: Celkový počet obyvatel Austrálie zaměstnaného v zemědělství (%).....                   | 48 |
| Graf 4: Celkové prodeje traktorů v Austrálii 2014-2016 v AUD .....                             | 52 |
| Graf 5: Celkové prodeje traktorů v Austrálii v letech 2007-2016 v ks.....                      | 53 |
| Graf 6: Celkové prodeje dle výkonových tříd v Austrálii v roce 2016.....                       | 54 |
| Graf 7: Celkový trend prodejů traktorů dle výkonové třídy v Austrálii v letech 2007-2016 ..... | 55 |
| Graf 8: Prodeje traktorů dle výkonové třídy ve svazovém státu Queensland.....                  | 57 |
| Graf 9: Prodej traktorů dle výkonových tříd v Novém jižním Walesu v letech 2015-2016           | 59 |
| Graf 10: Prodeje traktorů dle výkonové třídy ve Victorii v letech 2015-2016.....               | 61 |
| Graf 11: Prodeje traktorů dle výkonových tříd v Tasmánii v letech 2015-2016 .....              | 63 |
| Graf 12: Prodeje traktorů dle výkonových tříd v Jižní Austrálii v letech 2015-2016 .....       | 65 |
| Graf 13: Prodeje traktorů dle výkonových tříd v Severním teritoriu v letech 2015-2016...       | 67 |
| Graf 14: Prodeje traktorů dle výkonových tříd v Západní Austrálii v letech 2015-2016....       | 69 |
| Graf 15: Tržní podíly prodejců traktorů v Austrálii v roce 2016.....                           | 70 |

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: SWOT analýza - grafické zpracování .....                              | 34 |
| Obrázek 2: PESTLE analýza .....  | 36 |
| Obrázek 3: Porterova analýza konkurenčních sil .....                             | 38 |
| Obrázek 4: Postup návrhu rozvoje obchodních aktivit.....                         | 40 |
| Obrázek 5: Procento dospělých Australanů zaměstnaných v zemědělském sektoru..... | 44 |
| Obrázek 6: Mapa svazového státu Queensland dle regionů .....                     | 56 |
| Obrázek 7: Mapa Nového jižního Walesu dle regionů.....                           | 58 |
| Obrázek 8: Mapa svazového státu Victoria dle regionů .....                       | 60 |
| Obrázek 9: Mapa svazového státu Tasmánie dle regionů.....                        | 62 |
| Obrázek 10: Mapa svazového státu Jižní Austrálie dle regionů .....               | 64 |
| Obrázek 11: Mapa Severního teritoria.....  | 66 |
| Obrázek 12: Mapa svazového státu Západní Austrálie dle regionů .....             | 68 |
| Obrázek 13: Vnímání poměru ceny a kvality značky Zetor v Austrálii .....         | 73 |
| Obrázek 14: Standardní distribuční model při exkluzivním zastoupení.....         | 86 |

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1 – dotazník použitý během výzkumu

| Market research questionnaire                              |                 |                       |  |
|--|-----------------|-----------------------|---|
| Country  | Australia       |                       |   |
| Date   |                 |                       |   |
| Name   |                 |                       |   |
| Company  |                 |                       |   |
| Role   |                 |                       |   |
| Date of foundation   |                 | Turnover (mil. EURO)  |   |
| No. of establishments                                      |                 | No. of employees      |   |
| Scope of business  |                 |                       |   |
| Contact person (name)                                      |                 | Email                 |   |
|  |                 | Telephone             |   |
| <b>Information about market</b>                            |                 |                       | Leader in category  |
| Annual tractor sales                                       | less than 50 HP |                       |   |
|  | 50 to 100 HP    |                       |   |
|  | 100 to 200 HP   |                       |   |
|  | 200 + HP        |                       |   |
| Overall market share 50 - 200 HP                           |                 | 2WD                   | 4WD   |
| Demand   |                 |                       |   |
| Emission standards   |                 | N/A                   |   |
| Main brands on the market                                  |                 | Best selling model(s) |   |
|  |                 |                       |   |
|  |                 |                       |   |
|  |                 |                       |   |
|  |                 |                       |   |
|  |                 |                       |   |
|  |                 |                       |   |
| Average margin on the market (manufacturer to distributor) |                 |                       |   |
| - import price   |                 |                       |   |
| - selling price  |                 |                       |   |
| Customs  |                 |                       |   |
| Non tariff barriers  |                 |                       |   |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Main agricultural areas                           |  |  |  |
| Typical customer (typical area of farm)           |  |  |  |
|   |  |  |  |
| <b>ZETOR</b>                                      |  |  |  |
| History in country                                |  |  |  |
| Brand awareness                                   |  |  |  |
| Brand perception<br>(3 selections, points 3 to 1) |  |  |  |
|   |  |  |  |
|   |  |  |  |
| Price expectation/positioning                     |  |  |  |
| Target prices                                     |  |  |  |
| Which brands should ZETOR<br>compete with         |  |  |  |
|   |  |  |  |
| Other conditions/comments                         |  |  |  |
|   |  |  |  |

Příloha č. 2 – Porovnání modelu MAJOR s klíčovými konkurenty ve výkonové třídě 80-90 HP

| 80 - 90 HP RANGE   |   |  |   |   |
|--------------------|---|--|---|---|
| MODEL              | ZETOR MAJOR 80  | KUBOTA M8540DH   | KIOTI RX8030  | MAHINDRA 8560   |
| Technical Features |  |  |  |  |
|                    | <b>Engine manufacturer</b>  | <b>ZETOR</b>   | <b>KUBOTA</b>   | <b>YANMAR</b>   |
|                    | Emission Level  | Tier 3A  | Tier 2  | Tier 3A   |
|                    | Nominal Engine Power (HP)   | 76   | 84  | 80  |
|                    | No. Of Cyl.   | 4  | 4   | 4   |
|                    | Turbo / Intercooler   | Turbo  | Turbo   | Turbo   |
|                    | Maximum torque, Nm  | 317  |   | 309   |
|                    | <b>Transmission</b>   |  |   |   |
|                    | Gears   | 12+12  | 18+18 (creeper)   | 12+12   |
|                    | Shuttle Type  | Mechanic   | Hydraulic   | Mechanical  |
|                    | <b>Hydraulics</b>   |  |   |   |
|                    | Lifting Capacity, kg  | 2400   | 3200  | 2256  |
|                    | Aux.outlet valves   | 2+1/4+1  | 2+1/4+1   | 2+1/4+1   |
|                    | <b>PTO</b>  |  |   |   |
|                    | rpm   | 540/1000   | 540/540E  | 540/1000  |
|                    | <b>Capacities</b>   |  |   |   |
|                    | Fuel Tank capacity, lt  | 83   | 90  | 85  |
|                    | <b>Standard tyres</b>   |  |   |   |
|                    | front tyres   | 11.2-24  | 320/85R24   | 280/85R24   |
|                    | Rear tyres  | 16.9-30  | 460/85R30   | 420/85R30   |
|                    | <b>Dimensions</b>   |  |   |   |
|                    | Wheelbase, mm   | 2210   | 2250  | 2130  |
|                    | Total Height(with cab), mm  | 2656   | 2465  | 2655  |
|                    | Total Length, mm  | 4212   | 3760  | 3685  |
|                    | <b>Weights</b>  |  |   |   |
|                    | Tractor weight (empty), kg  | 3090   | 2450  | 2795  |
|                    | EXW PRICE   | 19 580 EUR   | N/A   | N/A   |
|                    | CIF PRICE   | 31 686 AUD   | N/A   | N/A   |
|                    | Actual retail price   | N/A  | 54 215 AUD  | 41 814 AUD  |
|                    | ZETOR Retail price through distributor (ex. GST)                                    | 46 375 AUD   | N/A   | N/A   |
|                    | ZETOR Retail price direct to dealer (ex. GST)                                       | 42 326 AUD   | N/A   | N/A   |
|                    |   |  |   | 42 264 AUD  |
|                    |   |  |   | N/A   |
|                    |   |  |   | N/A   |



Příloha č. 3 – Porovnání modelu PROXIMA PLUS 110 s klíčovými konkurenty ve výkonové třídě 100-120 HP

| 110 HP RANGE                                     |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
| MODEL  | ZETOR PROXIMA PLUS 110  | KUBOTA M110GX  | NEW HOLLAND TD5.110   | CASE JX 110   |
| Technical Features                               |  |  |  |  |
|  | <b>Engine manufacturer</b>  | <b>ZETOR</b>   | <b>KUBOTA</b>   | <b>IVECO</b>  |
| Emission Level                                   | Tier 3A   | Tier 3B  | Tier 3A   | FPT Tier 3A   |
| Nominal Engine Power (HP)                        | 106   | 109.5  | 110   | 110   |
| No. Of Cyl.                                      | 4   | 4  | 4   | 4   |
| Turbo / Intercooler                              | Turbo   | Turbo  | Turbo   | Turbo   |
| Maximum torque, Nm                               | 461   |  | 430   | 430   |
| <b>Transmission</b>                              |   |  |   |   |
| Gears  | 16+16   | 24+24  | 12+12   | 12+12   |
| Shuttle Type                                     | Mechanical  | Power shuttle  | Electro - Hydraulic   | Electro - Hydraulic   |
| <b>Hydraulics</b>                                |   |  |   |   |
| Lifting Capacity, kg                             | 4500  | 4285   | 4700  | 4700  |
| Aux.outlet valves                                | 4+1, 6+1, 8+1   | 4+4(ops.)  | 6   | 6   |
| <b>PTO</b>                                       |   |  |   |   |
| rpm  | 540/1000  | 540/1000   | 540 / 540e  | 540 / 540E  |
| <b>Capacities</b>                                |   |  |   |   |
| Fuel Tank capacity, lt                           | 150   | 190  | 110   | 110   |
| <b>Standard tyres</b>                            |   |  |   |   |
| front tyres                                      | 11.2-24   | 340/85R24  | 13.6R24   | 360/70R28   |
| Rear tyres                                       | 16.9-30   | 480/70R34  | 16.9R34   | 16.9R38   |
| <b>Dimensions</b>                                |   |  |   |   |
| Wheelbase, mm                                    | 2328  | 2435   | 2422  | 2422  |
| Total Height(with cab), mm                       | 2738  | 2810   | 2657  | 2657  |
| Total Length, mm                                 | 4827  | 4245   | 4115  | 4115  |
| <b>Weights</b>                                   |   |  |   |   |
| Tractor weight (empty), kg                       |   | 3990   | 3900  | 4820  |
| EXW PRICE  | 28 040 EUR  | N/A  | N/A   | N/A   |
| CIF PRICE  | 44 495 AUD  | N/A  | N/A   | N/A   |
| Actual retail price                              | N/A   | 89 023 AUD   | 73 309 AUD  | 74 618 AUD  |
| ZETOR Retail price through distributor (ex. GST) | 62 515 AUD  | N/A  | N/A   | N/A   |
| ZETOR Retail price direct to dealer (ex. GST)    | 57 057 AUD  | N/A  | N/A   | N/A   |

**Příloha č. 4 – Porovnání modelů FORTERRA 135 a FORTERRA HSX s klíčovými konkurenty ve výkonové třídě 140-200 HP**

| <b>130 - 140 HP RANGE</b>                        |   |   |  |   |   |
|--|---|---|--|---|---|
| <b>MODEL</b>                                     | <b>ZETOR FORTERRA 135</b>   | <b>ZETOR FORTERRA HSX</b>   | <b>NEW HOLLAND T6050 LS CAB</b>  | <b>KUBOTA M 135GX</b>   | <b>JOHN DEERE 6130M</b>   |
| <b>Technical Features</b>                        |  |  |  |  |  |
| <b>Engine manufacturer</b>                       | <b>ZETOR</b>  | <b>ZETOR</b>  | <b>IVECO</b>   | <b>KUBOTA</b>   | <b>JD PowerTech Plus</b>  |
| Emission Level                                   | Tier 3A   | Tier 3A   | Tier 3   | Tier 4 Final  | Tier 3B   |
| Nominal Engine Power (HP)                        | 136   | 136   | 138  | 135   | 137   |
| No. Of Cyl.                                      | 4   | 4   | 4  | 4   | 4   |
| Turbo / Intercooler                              | Turbo   | Turbo   | Turbo  | TI  | Turbo   |
| Maximum torque, Nm                               | 581   | 581   | 593  |   | 587   |
| <b>Transmission</b>                              |   |   |  |   |   |
| Gears  | 24+18   | 30+30   | 16 + 16 Semi Autom.  | 24+24   |   |
| Shuttle Type                                     | Mechanical  | Powershuttle  | Electro - Hydraulic  | Electro - Hydraulic   | Electro - Hydraulic   |
| <b>Hydraulics</b>                                |   |   |  |   |   |
| Lifting Capacity, kg                             | 7700  | 8500  | 6218   | 5200  | 4600/6000 ops.  |
| Aux.outlet valves                                | 4+1, 6+1  | 4+1, 6+1  | 6  | 4+0ps.  | 4   |
| <b>PTO</b>                                       |   |   |  |   |   |
| rpm  | 540/E/1000/E  | 540/E/1000/E  | 540 /750/ 1000   | 540/1000  | 540 / 540e/1000   |
| <b>Capacities</b>                                |   |   |  |   |   |
| Fuel Tank capacity, lt                           | 180   | 220   | 250  | 190   | 195   |
| <b>Standard tyres</b>                            |   |   |  |   |   |
| front tyres                                      | 380/85R24   | 380/85R24   | 14.9R28  | 420/70R24   | 560/65R24   |
| Rear tyres                                       | 460/85R38   | 460/85R38   | 18.4R38  | 520/70R38   | 600/65R38   |
| <b>Dimensions</b>                                |   |   |  |   |   |
| Wheelbase, mm                                    | 2490  | 2590  | 2627   | 2690  | 2580  |
| Total Height(with cab), mm                       | 2775  | 2775  | 2925   | 2885  | 2880  |
| Total Length, mm                                 | 5100  | 5200  | 4532   | 4400  | 4485  |
| <b>Weights</b>                                   |   |   |  |   |   |
| Tractor weight (empty), kg                       | 4300  | 4400  | 4940   | 4705  | 5800  |
| EXW PRICE  | 34 160 EUR  | 37 730 EUR  | N/A  | N/A   | N/A   |
| CIF PRICE  | 54 745 AUD  | 64 174 AUD  | N/A  | N/A   | N/A   |
| Actual retail price                              | N/A   | N/A   | 121 051 AUD  | 100 098 AUD   | 101 072 AUD   |
| ZETOR Retail price through distributor (ex. GST) | 76 010 AUD  | 87 890 AUD  | N/A  | N/A   | N/A   |
| ZETOR Retail price direct to dealer (ex. GST)    | 69 374 AUD  | 80 217 AUD  | N/A  | N/A   | N/A   |